

[illegible]

2009 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Laurea Leppävaarassa järjestettävien ulkoisten tapahtumien ydinprosessikuvaus

Jaana Viljaranta
Hotelli- ja kongressialan
liikkeenjohdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2009

Jaana Viljaranta

Laurea Leppävaarassa järjestettävien ulkoisten tapahtumien ydinprosessikuvaus

Vuosi	2009	Sivumäärä	44
-------	------	-----------	----

Tapahtumat ovat erilaisia tilaisuuksia, joille yhteistä on niiden moniulotteisuus järjestäjän kannalta. Häyrisen ja Vallon (2003, 73-74) kokemuksen mukaan tapahtumien järjestäminen luo tekijöille ja organisaatiolle parhaimmillaan suuren osaamispääoman sekä markkinoinnillisen kilpailuedun.

Prosesseilla on useita eri määritelmiä. Laamasen (2002, 19) mukaan prosessit voidaan mieltää muutoksena, kehityksenä tai toimintana. Tässä työssä kuvaan liiketoimintaprosessia, joka tarkoittaa toisiinsa liittyviä toimintoja ja resursseja joita voidaan mallintaa ja kehittää.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata Laurea-ammattikorkeakoulu Leppävaaran yksikössä järjestettävien ulkoisten tapahtumien ydinprosessia. Prosessikuvaus toimii työkaluna tapahtumanjärjestämisen ympärillä työskenteleville. Laureassa suunnitellaan ja toteutetaan paljon erilaisia ulkoisia tapahtumia. Toimintaa ei ole aikaisemmin mallinnettu, josta syystä kehittämispäällikkö tilasi prosessikuvauksen ulkoisten tapahtumien järjestämisestä Laureassa. Työn tavoitteena on laatia selkeä ja ymmärrettävä prosessikuvaus toiminnan ja perehdyttämisen tueksi. Tavoitteena on saada prosessin avainhenkilöt ymmärtämään prosessin kulun sekä oman roolinsa prosessissa.

Prosessikuvauksissa on käytetty apuna Laamasen mallia vuokaaviosta. Prosessin lähtökohtana ovat asiakkaat sekä heidän tarpeensa ja prosessi päättyy asiakkaaseen. Olen kuvannut Laurean tapahtuman järjestämisen nykyhetken ydinprosessit. Prosessien kuvaamisen apuna olen käyttänyt tutkimusmenetelmänä benchmarkkausta. Tutkin Laurea Leppävaarassa aikaisemmin järjestettyjen ulkoisten tapahtumien materiaalia prosessikuvausten pohjana.

Ydinprosessi on jaettu neljään osaprosessiin, jotka ovat valmisteluvaihe, suunnitteluvaihe, toteutusvaihe sekä päättäminen ja arviointi. Prosessikaaviot on toteutettu Microsoft Power Point - ohjelmalla. Kaavioiden tukena ovat sanalliset prosessikuvaukset. Prosessikuvaus tulee käyttöön optima - työtilaan, joka on Laurean verkossa toimiva interaktiivinen työtila opiskelijoiden ja opettajien tiedonkulkua varten.

Prosessien käyttöönotto, arviointi, mittareiden luominen sekä kehittäminen jäävät prosessien käyttäjien tehtäväksi. Olen kuvannut näitä vaiheita työssäni, jotta jatkotoimenpiteiden aloittaminen sujuisi helpommin.

Asiasanat: prosessikuvaus, prosessikaavio, projekti, tapahtuma, tapahtuman järjestäminen

Jaana Viljaranta

Core process mapping of extend events organized at Laurea Leppävaara

Year	2009	Pages	44
------	------	-------	----

Events are different kinds of functions and what they have in common is that events are multidimensional from the organizer's point of view. There are many different definitions for process. This thesis describes a business process, which means functions and resources that are interrelated and that can be modelled and developed.

The purpose of this thesis is to create a core process mapping of extend events organized at Laurea Leppävaara. The process mapping operates as a tool for the people working with events. There are many different kinds of event organized and held in Laurea. There have been no guidelines for these processes before. That is why the development manager ordered a core process mapping of extend events organized at Laurea. The aim of this thesis is to create a clear and understandable process mapping to support operations and orientation. The aim of this thesis is also to make the main characters to understand the course of process and their own part in the process.

This process mapping uses Laamanen's pattern of flow chart. The process starts from the client and their wants and ends with a client. The present condition of core process is created of extend event planning at Laurea. The research method is benchmarking. Materials from previously organized events at Laurea Leppävaara are explored, to help the writer create process mapping.

The core process is divided into four different parts, which are the preparation phase, planning phase, execution phase and closing and evaluating. Process mapping is made with Microsoft Power Point program. To help to understand the flow charts there's also verbal explanations. Process mapping will be used in interaction workspace Optima, which is a workspace for student and teachers to communicate.

Keywords: process mapping, process chart, project, event, event organizing

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	5
1.2	Opinnäytetyön rajaus ja rakenne	6
1.3	Opinnäytetyön kuvaus	6
1.4	Tutkimusmenetelmät	7
2	Palveluprosessi	10
2.1	Prosessit apuna organisaatiossa	10
2.2	Prosessien tunnistaminen ja luokittelu.....	11
2.3	Prosessien kuvaaminen	12
2.4	Prosessikaavio.....	13
2.5	Prosessien arviointi ja suorituskyvyn mittaaminen.....	13
3	Ulkoinen tapahtuma projektina	15
3.1	Projektille tyypillisiä piirteitä	15
3.2	Projektin eri vaiheet	16
4	Laurea Leppävaarassa järjestettävien ulkoisten tapahtumien ydinprosessikuvaus ..	22
4.1	Tapahtuman valmisteluvaihe	24
4.2	Tapahtuman suunnitteluvaihe	26
4.2.1	Projektin ohjaus ja budjetin seuranta	27
4.2.2	Kutsujen postitus ja ilmoittautuminen	29
4.3	Tapahtuman toteutus	30
4.4	Projektin päättäminen ja arviointi.....	31
5	Jatkotoimenpiteet prosessikuvaukselle	32
5.1	Prosessien kehittäminen	33
	Johtopäätökset	36
	Lähteet	38
	Kuvat	39
	Liitteet	40

1 Johdanto

Prosessit voidaan käsittää monella eri tavalla. Laamanen (2002, 19) esittää, että prosessi voidaan mieltää muutoksena, kehityksenä tai toimintana. Tämän työn tarkoituksena on kuvata liiketoimintaprosessia, joka tarkoittaa toisiinsa liittyviä toimintoja ja resursseja joita voidaan mallintaa ja kehittää.

Tapahtumat voivat olla erilaisia tilaisuuksia, joita voidaan luokitella muun muassa viihde- ja asiatapahtumiin sekä niiden yhdistelmiin. Yhtenäistä kaikille tapahtumille on kuitenkin niiden moniulotteisuus järjestäjien kannalta. Tapahtuman järjestämisessä tulee ottaa huomioon monia eri tekijöitä sekä käytännönasioita. Häyrisen ja Vallon (2003, 73-74) mukaan tapahtumien järjestäminen luo tekijöille ja organisaatiolle parhaimmillaan suuren osaamispääoman sekä markkinoinnillisen kilpailuedun myös vuosien päähän.

Laurea Leppävaarassa suunnitellaan ja toteutetaan paljon erilaisia ulkoisia sekä sisäisiä tapahtumia, joiden parissa toimii kehittämisspäällikkönä Krista Keränen. Keräsen apuna työskentelee tapahtumakoordinaattori, joka valitaan vuosittain Laurea Leppävaaran opiskelijoista. Tapahtumien järjestämisen aikana henkilöstö koostuu heidän lisäksi opiskelijoista, jotka ovat prosessissa mukana usein vain yhden tapahtuman ajan. Tämä tekeekin toiminnasta haastavaa, sillä perehdyttäminen työhön tehdään aina projekti kerrallaan. Aikaisemmin Laureassa ei ole ollut yhtenäistä ohjetta koko prosessista, josta syystä prosessikuvaus tilattiin toiminnan ja perehdyttämisen tueksi.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Tämän työn tarkoituksena on kuvata Laurea-ammattikorkeakoulu Leppävaaran yksikössä järjestettävien ulkoisten tapahtumien ydinprosessit. Leppävaaran Laureassa järjestetään paljon ulkoisia tapahtumia oppilastyönä, mutta apuna ei ole tapahtuman järjestämisen mallia.

Työn tarkoituksena on laatia työkalu tapahtumanjärjestämiseen. Työkaluna toimii ydinprosessikuvaus, jonka olen jakanut neljään osaprosessiin: valmisteluvaihe, suunnitteluvaihe, toteutusvaihe sekä päättäminen ja arviointi. Prosessikuvauksessa tulee ilmi avainhenkilöiden roolit sekä toiminnot ja tehtävät prosessin eri vaiheissa. Opinnäytetyö on erityisesti tarkoitettu tapahtumakoordinaattorin, opiskelijoiden sekä tapahtuman tilaajan käyttöön. Prosessikuvaus tulee käyttöön optima - työtilaan, joka on Laurean verkossa toimiva interaktiivinen työtila opiskelijoiden ja opettajien tiedonkulkua varten. Optima - työtilassa on

Laurea Events - ympäristö, josta tapahtumien parissa työskentelevät opiskelijat voivat hakea apua ja ohjeistusta toiminnan tueksi.

Työn päätavoitteena on laatia prosessikuvaus Laurean ulkoisten tapahtumien järjestämisen nykyisistä ydinprosesseista. Tavoitteena on saada kuvattua mahdollisimman selkeä ja ymmärrettävä prosessikuvaus, jotta opiskelijat sekä toimeksiantaja ymmärtävät tapahtuman järjestämisen prosessin kulun sekä oman roolinsa prosessissa.

Henkilökohtaisena tavoitteena on oppia prosessityöskentelyä sekä prosessikuvauksen luomista organisaation toiminnan tueksi. Prosessiajattelun laajempi ymmärtäminen on tärkeää tulevaisuuden työuraa ajatellen. Sen lisäksi tavoitteena on sisäistää tapahtuman järjestäminen prosessina.

1.2 Opinnäytetyön rajausta ja rakenne

Opinnäytetyö on rajattu prosessikuvauksen tuottamiseen. Olen kuvannut työssäni kuvauksen käyttöönottoa, arviointia, mittareiden luomista sekä kehittämistä. Nämä vaiheet jäävät kuitenkin prosessin käyttäjien tehtäväksi. Rajasin työni prosessikuvauksen tuottamiseen, jotta voin työssäni keskittyä aiheeseen syvällisemmin.

Kuvaan työssäni ensin prosessityöskentelyä ja sen vaiheita. Kuvaan prosesseja Laamasen mallin mukaan, sillä hän on Suomen kokeneimpia prosessien kehittämisen konsultteja ja kirjoittajia. Projekti on osa prosessia, josta syystä määrittelen projektin käsitteen sekä sen merkityksen tapahtuman järjestämisessä. Näiden käsitteiden jälkeen kuvaan Laureassa järjestettävien ulkoisten tapahtumien järjestämisen ydinprosessia. Apuna käytän aineistoa eri tapahtumista sekä kirjallisuutta. Prosessikuvauksen jälkeen kerron prosessin arvioinnista sekä kehittämisestä.

1.3 Opinnäytetyön kuvaus

Opinnäytetyön lähtökohtana toimivat Espoon kaupungin sidosryhmäseminaarit, joita suunniteltiin järjestettävän vuoden 2008 marraskuussa. Lähdin projektiin mukaan projektipäällikön ominaisuudessa. Tarkoituksena oli seminaarien pohjalta laatia Laurea Leppävaaran tapahtumanjärjestämis- prosessi. Seminaarit kuitenkin peruuntuivat suunnittelutöiden jo ollessa käynnissä. Projektin toimeksiantaja vetosi rahoituksen puutteeseen, josta syystä seminaareja suunniteltiin järjestettävän toisena, määrittelemättömänä ajankohtana.

Olin jo syvällä prosessissa mukana, kun projekti peruuntui. Kuitenkin Laureassa oli tarvetta ulkoisen tapahtumanjärjestämisprosessin kuvaamiseen. Päätin jatkaa prosessin kuvausta, mutta tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruutavat vain muuttuivat. Keränen ehdotti tutkimusmenetelmäksi benchmarkkausta. Hän toimitti minulle materiaalia erilaisista ulkoisista tapahtumista, joita oli järjestetty Laurea-ammattikorkeakoulun toimesta.

Lisäksi olen keskustellut kehittämispäällikön kanssa prosessikuvauksesta sekä tapahtumanjärjestämisestä useita kertoja vuoden 2008 ja 2009 aikana. Kun toimin projektipäällikkönä Espoon kaupungin seminaareissa, sain Keräselä paljon neuvoja ja ohjeita, joita käytän hyväksi tässä työssä. Tapahtumista kerättyjen materiaalien ja Keräsen ohjeiden lisäksi prosessikuvaus pohjautuu alan kirjallisuuteen.

Prosessikuvausta lähdin työstämään tutustumalla ensin tapahtumanjärjestämisestä kirjoitettuun kirjallisuuteen, joka luo työlleni teoreettisen tietoperustan. Työn teoreettiseksi viitekehikseksi määrittelin prosessikuvaamisen, projektityöskentelyn sekä tapahtuman järjestämisen. Lisäksi tutkin Laurean prosessia tutustumalla Keräselä saatuun materiaaliin sekä ohjeisiin ja vertailin tuotoksia kirjallisuuden näkemyksiin. Tavoitteena on laatia prosessikuvaus, joka tukee Laureassa käytettyjä työtapoja. Lisäksi tavoitteena on poimia kirjallisuudesta hyviä työtapoja ja vaiheita, jotka kehittävät Laurean prosessia.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Vilka ja Airaksinen (2003, 56-57) pohtivat, että toiminnallisessa opinnäytetyössä ei välttämättä tarvitse käyttää tutkimuksellisia menetelmiä. Aineiston ja tiedonkeruuta käytettäessä tulee tarkoin harkita omat voimavarat ja opinnäytetyön laajuus. Tutkimuskäytäntöjä käytetään toiminnallisessa työssä hieman kevyemmässä merkityksessä kuin tutkimuksellisessa työssä ja tutkimuksen analyysin ei tarvitse olla kovin tarkka.

Tässä työssä käytän benchmarkkausta tutkimusmenetelmänä. Tutkin Laurea Leppävaarassa järjestettyjä ulkoisia tapahtumia. Valitsin tämän menetelmän, sillä tapahtumaproessin kulun hahmottaminen Laurea Leppävaarassa selkeytyy tutkimalla aineistoa tapahtumista. Aineistona ovat erilaiset muistiinpanot, kokousten pöytäkirjat, raportit, opinnäytetyöt sekä Krista Keräsen tiedonannot. Näiden materiaalien avulla selvitän ja tapahtumanjärjestämisprosessin kulun Laurea Leppävaarassa.

Analysoituani benchmarkkaamani materiaalit, käytän tuloksia kuvatessani Laureassa järjestettävien ulkoisten tapahtumien ydinprosessia. Vilkan ja Airaksisen ohjeiden mukaisesti en analysoi tuloksia kovinkaan syvällisesti, vaan kerron niistä kirjallisuudesta keräämäni tietoperustan rinnalla.

Benchmarking on Hotasen, Laineen ja Pietiläisen (2001, 6.) mukaan menetelmä, jonka avulla opitaan jo olemassa olevilta esikuvilta toimialasta riippumatta. Yksinkertaisesti sanottuna benchmarking koostuu vertailusta, arvioinnista sekä opin ottamisesta menestyviltä yrityksiltä. Sen tarkoituksena on saada hyödyllisiä tietoja sekä taitoja, joiden avulla voidaan oman yrityksen toiminta muuttaa tehokkaammaksi. Niva ja Tuominen (2005, 5) kuvaavat benchmarkingia jatkuvana järjestelmällisenä prosessina. Siinä mitataan ja analysoidaan tuotteiden, palveluiden ja prosessien suorituskyyä. Tavoitteena benchmarkingissa on oman organisaation suorituskyyyn mittaaminen.

Yksi yleisimmistä benchmarkkaustavoista on prosessibenchmarking. Siinä verrataan liiketoimintaprosesseja ja opitaan ymmärtämään kuinka toiminnat suoritetaan. (Hotanen ym. 2001, 9.) Nivan ja Tuomisen (2005, 14) käsityksen mukaan kahden toimintaprosessin erot voivat olla merkittäviä. Ero ei synny yksittäisistä vaiheista, vaan siitä miten koko prosessi toimii. On kuitenkin osattava löytää ne kriittiset vaiheet ja toimintaperiaatteet, jotka vaikuttavat merkittävimmin prosessin lopputuloksiin.

Tässä työssä benchmarking kohteita ovat Laurea Leppävaarassa järjestetyt ulkoiset tapahtumat. Tapahtumat ovat Resto 2008, Opetushallitus Chances seminaari 2006 sekä Espoon kaupungin sidosryhmäseminaarit 2008.

Resto on vuosittain järjestettävä valtakunnallinen restonomiopiskelijoiden välinen tietotaitokilpailu, jossa alan parhaat opiskelijat ottavat mittaa toisistaan. Kilpailussa mitataan matkailu-, ravitsemis- ja talousalan opiskelijoiden osaamista ja ammattitaitoa muun muassa johtamisen, kehittämisen, viestinnän ja kansainvälisen osaamisen kompetensseissa. Kilpailun rinnalla kulkevat matkailu-, ravitsemis- ja talousalan opettajille suunnatut kollegatreffit sekä tapahtuman päättävä iltagaala. Seitsemännet Resto - kilpailut järjestettiin Espoon Leppävaarassa 3. - 4.4.2008 Laurea-ammattikorkeakoulun toimesta. (Keränen, 2008-2009.)

Resto - projekti järjestettiin vuonna 2008 Laurea-ammattikorkeakoulun sekä Helsingin ammattikorkeakoulu Stadian opiskelijoiden ja henkilökunnan yhteistyöllä. Projektin toteutuksesta vastasi opiskelijaprojektipäällikkö Anni Tsutsunen yhdessä projektin johtoryhmän kanssa. (Tsutsunen 2008, 2.)

Chances seminaari on Euroopan sosiaalirahaston EQUAL - yhteisöaloiteohjelmasta rajoitettu kehittämishanke, jota Opetushallitus koordinoi. (Keränen, 2008-2009.) Hanke on keskittynyt moniammatillisessa ja poikkihallinnollisessa yhteistyössä tuotettujen ohjauspalveluiden kehittämiseen. Hankkeen kohderyhmään kuuluvat opetus-, työ -ja sosiaali- ja terveyshallinnon

asiantuntijat, jotka toimivat koulutuksen ulkopuolella tai putoamisvaarassa olevien nuorten ohjauksessa. Pää tavoitteena hankkeessa on ollut luoda uusia keinoja, joilla voidaan torjua näiden nuorten syrjäytymistä työmarkkinoilta. (Opetushallitus.) Chances-hankkeen loppuseminaari järjestettiin Helsingissä 9.-10.11.2006. Seminaari oli tarkoitettu kunnallishallinnon päättäjille, opettajille, opinto-ohjaajille, oppilas- ja opiskelijahuollon asiantuntijoille, työ-, sosiaali- ja terveyshallinnon sekä nuorisotoimen edustajille. (Chances.)

Espoon kaupungin sidosryhmäseminaarit oli tarkoitus järjestää 25.11 ja 27.11.2008 Laurea Leppävaarassa. Tapahtuman tilaajana toimi Espoon kaupungin rekrytointitiimi. Seminaarien tavoitteena oli vahvistaa Espoon kaupungin ja ammatillisten oppilaitosten, ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen välisen harjoitteluyhteistyön rakenteita ja toimintatapoja. Kohderyhmä oli Metropolialueen ammatillisten oppilaitosten, ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen johto sekä Espoon kaupungin toimialojen ja tulosyksiköiden johto. Toimin itse projektipäällikön ominaisuudessa, kunnes seminaarit peruuntuivat kesällä 2008. Sain kuitenkin paljon käytännön kokemusta tapahtuman järjestämisestä, jota pystyn hyödyntämään tässä työssä.

2 Palveluprosessi

Sanaa prosessi käytetään useissa eri merkityksissä. Mikä tahansa muutos, kehitys tai toiminta voidaan käsittää prosessina. Laamanen (2002, 19) käyttää prosessi sanasta määritelmää (liike)toimintaprosessi. Liiketoimintaprosessi on toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja resursseja, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi. Prosessissa lähdetään liikkeelle siitä, että on jotakin pysyvää ja toistuvaa, josta voidaan sopia ja jota voidaan mallintaa ja kehittää. Prosessin käsite koostuu siis toiminnasta, resurssista ja tuotoksesta, joihin liittyy suorituskky. Palautteen hyödyntäminen on tärkeä osa prosessin ideaa. (Laamanen 2002, 19-20.)

Hannus (1994, 41) listaa esimerkkejä liiketoimintaprosesseista, joita voivat olla esimerkiksi uuden tuotteen kehittäminen, asiakaskannan hallinta, tarjouksen laatiminen, tietojärjestelmän kehittäminen ja hallinta. Kaikille liiketoimintaprosesseille olennaisia tekijöitä ovat:

- Prosessilla on aina asiakas joka saa sille määritellyn lopputuloksen
- Prosessit ylittävät organisatoriset rajat, ja ovat yleensä riippumattomia organisaatorakenteista
- Prosessien suorituskkyä arvioidaan aina asiakkaan näkökulmasta

Palveluprosessin haasteena ovat asiakkaat, jotka toimivat arvaamattomasti, eikä prosessi toteudukaan ennalta suunniteltuina peräkkäisinä vaiheina. Haasteena ja tavoitteena on saada palveluprosessi toimimaan niin, että asiakkaalle jää siitä positiivinen mielikuva. Palveluprosessi tulisi lähteä liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan ja päättyä asiakkaaseen. Prosessin suunnittelun lähtökohdaksi onkin hyvä ottaa asiakkaiden toiminta (tarpeet). Ensimmäin pohditaan millaisilla tuotteilla ja palveluilla tarpeet voidaan tyydyttää, jonka jälkeen suunnitellaan prosessi jolla saadaan aikaan nämä halutut tuotteet ja palvelut. (Laamanen 2002, 21-22)

2.1 Prosessit apuna organisaatiossa

Usein työntekijöillä ei ole selkeää käsitystä koko organisaation prosessista. He tekevät vain oman osuutensa, jonka jälkeen prosessi kehittyy eteenpäin seuraavalle osastolle. Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttavat ymmärtämään kokonaisuuden ja tekevät työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden mahdolliseksi. Laamasen mukaan (2002, 23) prosessit tuovatkin järjestystä kaaokseen. (Laamanen 2002, 23.)

QPR Software Oyj (2008) on listannut prosessien kuvaamisen hyötyjä organisaatiolle kotisivuillaan. Prosessien kuvauksen hyötyjä ovat muun muassa:

- Kasvun ja kannattavuuden tuki
- Parempi asiakastyytyväisyys pienemmillä kustannuksilla
- Henkilöstön motivaation paraneminen, kun vastuunjako ja toimintaohjeet ovat selkeitä
- Reagoinnin nopeus toimintaympäristön muutoksissa
- Jatkuva kehittäminen mittareiden avulla
- Prosessit ovat tehokkaan kommunikoinnin ja oppimisen väline

Prosessien tehtävänä on kuvata organisaation toimintojen sarjaa, minkä avulla saavutetaan organisaation käytännölliset tulokset. Prosessikuvausten avulla voidaan määrittää kriittiset pisteet organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Mittaaminen ja kehittäminen voidaan täten kohdistaa kriittisiin pisteisiin. Prosessit toimivat organisaation kehittämisen rakenteena, jotka tarjoavat toiminnalle punaisen langan. Kehittämistyö lähtee liikkeelle asiakkaiden ja organisaation omista tarpeista ja kohdistuu toimintaan. (Laamanen 2002, 37-39.)

2.2 Prosessien tunnistaminen ja luokittelu

Prosessien tunnistaminen tarkoittaa sen määrittämistä, eli mistä prosessi alkaa ja mihin se loppuu. Prosessien keskeisimpien asiakkaiden, tuotteiden (output), syötteiden (input) ja toimittajien määrittelemine on tässä vaiheessa tärkeää. Kuten jo mainitsin kappaleessa kaksi, tulisi prosessin lähteä asiakkaasta ja päättyä asiakkaaseen, jolloin prosessi edistää asiakassuuntautumista. Toiseksi periaatteeksi Laamanen (2002, 53) listaa sen, että prosessi alkaa suunnittelusta ja päättyy arviointiin. Tällä periaatteella edistetään jatkuvaa kehittämistä ja oppimista. (Laamanen 2002, 52-53.)

Laamanen (2002, 54) toteaa, että prosessien luokittelu on olennaista prosessiajattelun alussa. Luokittelutapoja on monia: tuote-, palvelu-, asiakas-, pää-, ydin-, tuki-, avain-, tai ali-, johtamis- ja ohjausprosessi. Luokittelu kannattaa kuitenkin rajata ydin- ja tukiprosesseiksi. Ydinprosesseilla on välitön yhteys asiakkaaseen ja niille on ominaista, että niissä jalostetaan tuotetta. Kiiskinen, Linkoaho ja Santala (2002, 28) kertovat ydinprosessien ensisijaisen tarkoituksen olevan asiakkaiden tyydyttäminen. Ydinprosessit vaativat sellaista osaamista tai päätöksentekoa, jota ei voida luovuttaa organisaation ulkopuolisille tahoille. Laamanen (2002, 53-57) huomioi, että pelkillä ydinprosesseilla ei kuitenkaan pysty rakentamaan organisaatiota, vaan tarvitaan myös tukiprosesseja. Tukiprosessit ovat ominaisuuksiltaan

sisäisiä prosesseja, jotka luovat edellytykset varsinaisten ydinprosessien toiminnalle. Kiiskisen ym. (2002, 29) mukaan tukiprosessit ovat arvoketjuun nähden sekundaarisia toimintoja, jotka ainoastaan tukevat ydinprosesseja.

Hannus (1994, 41) toteaa prosessien luokittelun lähtökohtana olevan prosessin laajuus ja kattavuus. Hän kuvaa ydinprosessien olevan yrityksen ja sen avainsidosryhmien toimintaa läpileikkaavia toimintaketjuja. Ne voidaan jakaa suoraan asiakkaalle arvoa tuottaviin ydinprosesseihin ja varsinaista liiketoimintaa tukeviin ydinprosesseihin. Ydinprosessit koostuvat joukosta pienempiä tukiprosesseja, joita voi olla esimerkiksi yli 100 kappaletta. Toisin kuin Laamanen, Hannus pohtii, että prosesseja joudutaan usein tarkastelemaan kahden tason sijasta kolmella tai neljällä tasolla.

2.3 Prosessien kuvaaminen

Laamanen (2002, 76) esittää, että hyvän prosessikuvauksen tulee sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat, esittää asioiden välisiä riippuvuuksia, auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia, edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä sekä antaa mahdollisuus toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan. Lisäksi teknisiltä vaatimuksilta prosessikuvauksen on oltava lyhyt, sovitun rungon ja prosessikaavion mukainen, ymmärrettävä ja looginen sekä termit ja käsitteet tulee olla sovittujen mukaisia ja yhtenäisiä.

Laamanen (2002, 87) on tunnistanut neljä tasoa prosessien kuvaamisessa: nykyinen prosessi, vähän paranneltu prosessi, radikaalisti paranneltu prosessi sekä ideaaliprosessi. Laamanen suosittelee vähän parannellun prosessin kuvaamista. QPR Software Oyj (2008) neuvoo, että nykytilan kuvausta voidaan käyttää sellaisenaan ohjeistamaan henkilöstöä tai sitä voidaan kehittää edelleen. Tällöin siitä tulee kuvaus best-practise -toimintavasta, joka pyritään ottamaan käyttöön lähitulevaisuudessa. Tavoitetilaa esittävää prosessikuvausta laadittaessa tulevat toimenpidesuunnitelmat tavoitetilan käytäntöön siirtämiseksi määritellä tarkasti. (QPR Software Oyj 2008.) Tässä työssä kuvaan nykyistä prosessia Keräsen ohjeiden mukaisesti. Nykyinen prosessikuvaus on apuna prosessin kokonaisuuden hahmottamisessa.

Ennen prosessien kuvausta tulisi selvittää mihin soveltamisalaan prosessia sovelletaan. Prosessi voi liittyä tiettyihin tuotteisiin, asiakkaisiin tai tilanteisiin. Tämän jälkeen voidaan määritellä prosessin asiakkaat. Laamanen (2002, 89) määrittelee asiakkaan prosessin tuotteen vastaanottajaksi. Usein löytyy monia asiakkaita, mutta niistä kannattaa valita vain prosessin kannalta tärkeimmät. (Laamanen 2002, 89.) Sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden määrittäminen onkin hyvä lähtökohta prosessien kehittämiseksi. Asiakkaiden määrittämisen lisäksi asiakkaiden toiminnot tulee tunnistaa. (QPR Software Oyj 2008)

Asiakkaan määrittelemisen jälkeen on asetettava prosessille tavoite, eli päämäärä ja tarkoitus. Tavoitteen tulisi olla konkreettinen, eikä koko organisaation tasolla ajateltu. Prosessin tarkoituksesta parhaimmillaan syntyy prosessin nimi. Prosessin alustavien menestystekijöiden pohdinta voidaan aloittaa tässä vaiheessa. Myös menestystekijöiden määrittelyssä on tärkeää pysyä konkreettisella tasolla, jonka voi varmistaa liittämällä ne joihinkin prosessin kriittisiin toimintoihin. On myös tärkeätä suunnitella miten prosessin suorituskyyä mitataan. (Laamanen 2002, 90-91.)

Prosessin suunnittelu aloitetaan määrittelemällä sen syötteet, tuotteet ja palvelut. Kaikkien näiden vaiheiden jälkeen voidaan aloittaa prosessikaavion piirtäminen. Ideana ei ole vain kuvata prosessin toimintaa, vaan nostaa esille kriittiset toiminnot. Tällä tavalla juuri kriittiset toiminnot voidaan nostaa kehittämisen kohteeksi. (Laamanen 2002, 91-92.)

2.4 Prosessikaavio

Suosituimmat tavat kuvata prosesseja ovat vuo- ja työnkulkukaaviot, joissa kuvataan yhden ydin- tai tukiprosessin vaiheet aikajärjestyksessä (Hannus 1994, 46). Prosessikaaviossa kuvataan roolit sekä tekeminen. Laamanen (2002, 79-80) suosittelee, että roolit sijoitetaan kaavion vasempaan laitaan ja tekeminen etenee vasemmalta oikealle. Roolit tulisi nimetä osastojen sijaan aidoiksi henkilörooleiksi, jolloin ihminen tunnistaa oman roolinsa prosessista paremmin. Prosessikaaviossa tulisi aina näkyä myös asiakkaan rooli. Etenkin palveluprosessissa asiakkaan roolin merkitystä voi korostaa asettamalla se ylimmäksi prosessikaaviossa. (Laamanen 2002, 79-80).

Tekemisen kuvaaminen kuvataan niin tarkasti, että toimintalogiikka tulee selväksi. Kuitenkin Laamanen (2002, 81) suosittelee kuvaamaan tarpeeksi suppeaa prosessikuvausta, jotta se pysyy ymmärrettävänä. Hän suosittelee käytettävän 15-20 toimintaa. Myöskään eri symboleita ei kannata käyttää montaa; tehtävien symbolina toimii neliö, asiakkaan symbolina ympyrä ja nuoli toimii tiedonkulun symbolina. Kuitenkin prosessien ymmärtäminen on ihmis- ja organisaatiokohtaista, josta syystä tarkkaa sääntöä prosessikaavion laajuudesta on vaikea määritellä.

2.5 Prosessien arviointi ja suorituskyyvyn mittaaminen

Pelkkä prosessien kuvaaminen ei riitä vaan tarvitaan myös niiden arviointia. Prosessien kuvaamisen minimitavoitteeksi Laamanen (2002, 96) määrittelee organisaation toiminnan ja tavoitteiden paremman ymmärtämisen. Prosessien kuvauksen jälkeen alkaa todellinen työ, jolloin prosesseja arvioidaan ja mitataan. Arvioinnin tavoitteena on, että ihmiset tiedostavat, ymmärtävät ja hyväksyvät prosessin mukaisen toiminnan. Tavoitteeseen pääseminen

edellyttää usein ihmisten omakohtaista osallistumista prosessin arvioimiseen, analysoimiseen ja ideoimiseen. (Laamanen 2002, 96-97.)

Laamanen (2002, 97) kuvaa neljä eri tarvetta prosessikuvauksen arviointiin. Kuvauksen on oltava teknisesti hyvä, sen on noudatettava organisaation toimintaperiaatteita, kriittisissä rooleissa olevat ihmiset, eli avainhenkilöt hyväksyvät prosessikuvauksen oman toimintansa perustaksi sekä kaikkien prosessissa toimivien ihmisten on ymmärrettävä oma roolinsa prosessin tavoitteiden saavuttamisessa.

Prosessit auttavat ymmärtämään, mikä on kriittistä hyvien tulosten saavuttamisen kannalta. Tämän avulla voidaan kehittää hyödyllistä mittaamista. Mittaamisen tarkoituksena on saada käsitys siitä, mitä todella on tapahtumassa. Se on voimakas huomion kohdistaminen jollekin tietylle asialle. (Laamanen 2002, 149-150.) Mittarit linkitetään valmiisiin prosessikuvauksiin, jolloin voidaan seurata prosessin suorituskyyä sekä muutoksia toimintaympäristössä. Tietoja analysoimalla voidaan ennakoida ulkoisissa tekijöissä tapahtuvia muutoksia, löytämään mahdollisia virheitä prosesseissa sekä ennakoimaan tulevia muutostarpeita. (QPR Software Oyj 2008.)

Prosessien yleisimpiä mittaamisen tunnuslukuja on läpimenoaika. Prosessin läpimenoaika koostuu siirto-, odotus-, aloitus-, suoritus- ja lopetusajasta. Usein itse suoritus aika on vain yhden prosentin luokkaa koko läpimenoajasta. Läpimenoajan laajaa käyttöä mittarina Laamanen (2002, 153) perustelee sillä, että läpimenoajan lyhentyessä kustannukset laskevat ja laatu paranee. Raha mittaamisen tunnuslukuna tarkoittaa useissa prosesseissa kustannuksia. Kustannuksia on kuitenkin erittäin vaikea mitata. (Laamanen 2002, 153-154.)

Rahan ohella suosittu mittaamisen kohde on määrät, joita voi olla mm. tuotteiden, palvelutapahtumien, ideoiden, reklamaatioiden, asiakkaiden tai kehitysprojektien määrä. Usein määriä luokitellaan jollakin tavalla, sillä lukumäärä itsessään ei anna monipuolista kuvaa tilanteesta. Kuitenkaan määrästä suorituskyyyn mittarina ei ole hyötyä, ellei sen kohde, esim. tuote, täytä sille asetettuja vaatimuksia. (Laamanen 2002, 155.)

Sidosryhmien näkemykset on yksi mittaamisen kohde (Laamanen 2002, 157). Hannus (1994, 86) huomioi, että asiakastyytyväisyys kertoo kuinka hyvin ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden odotukset hallitaan ja toteutetaan. Pysyvä menestyminen asiakastyytyväisyydessä onkin erittäin tärkeää yrityksen toiminnassa. Laamanen (2002, 157) näkemys asiakastyytyväisyys mittauksista on mielestäni osuva Laurean prosessia ajatellen. Hänen mukaan yleisiä asiakas- tai henkilöstötyytyväisyyden mittauksia ei voida käyttää prosessien suorituskyyyn mittaukseen, sillä ne mittaavat koko organisaation suorituskyyä. Prosessin mittausta varten tehty tyytyväisyyskysely kannattaa tehdä lyhyellä viiveellä tietystä tapahtumasta.

3 Ulkoinen tapahtuma projektina

Jokainen Laureassa järjestettävä ulkoinen tapahtuma on projekti, jolle on selkeästi määritelty alku ja loppu. Tässä kappaleessa kuvaan projektityöskentelyä ja projektille tyypillisiä piirteitä, jotka ovat apuna Laurean ulkoisen tapahtuman järjestämisen prosessikuvausta laadittaessa.

Tapahtumat voivat olla hyvin erityyppisiä tilaisuuksia, niiden luonteesta riippuen. Yhtenäistä kaikille tapahtumille kuitenkin on niiden monitahoisuus järjestäjän kannalta.

Tapahtumanjärjestämisessä on erittäin paljon huomioon otettavia seikkoja. Jotta tapahtuma olisi järjestelmällisesti toteutettu, kannattaisi se Juurakon, Kauhasen ja Kauhasen (2002, 23) mukaan suunnitella alusta alkaen projektityöskentelyn periaatteita noudattaen.

Projekti tarkoittaa hanketta, jolla on useita eri määritelmiä. Juurakko ym. (2003, 24) määrittelevät projektin olevan selkeästi asetettuihin tavoitteisiin pyrkivä kertaluontoinen tehtäväkokonaisuus. Sen toteuttamisesta vastaa varta vasten perustettu, johtosuhteiltaan selkeä organisaatio, jolla on käytettävissään selkeästi määritellyt voimavarat ja panokset. Ruuska (2001, 9) pohtii lisäksi projektilla olevan kiinteä budjetti ja aikataulu. Laamanen (2002, 26) kuvaa mielestäni hyvin projektia: se on prosessin ainutkertainen toteutus. Ruuska (2007, 20) toteaa vielä lopuksi, että vaikka projekti on terminä yleisesti käytetty, voivat projektien lopputuloksena syntyvät tuotokset olla täysin erilaisia. Projektin lopputulos ei välttämättä ole konkreettinen tuote, vaan se voi olla esimerkiksi ratkaisu johonkin ongelmaan.

Seuraavassa kappaleessa kerron määritelmää syventäen, mitä erilaisia piirteitä projektilla on sekä projektin eri vaiheita.

3.1 Projektille tyypillisiä piirteitä

Projektilla on yksi tai useampi selkeä tavoite. Projekti päättyy, kun tavoitteet on saavutettu. Projektilla on elinkaari, sillä se ei ole jatkuvaa toimintaa vaan sillä pitää olla selkeä päätepiste. Päätepiste voidaan usein johtaa tavoitteista. Projekti on selkeästi määritelty kokonaisuus, jossa vastuu on tietyllä henkilöllä tai ryhmällä. Ryhmätyö ja vaiheistus kuuluvat oleellisena osana projektiin. Projektin aikana voidaan havaita useita erilaisia vaiheita. Ryhmän jäsenille se on aina jonkinlainen oppimisprosessi. (Juurakko ym. 2003, 24.)

Kahta samanlaista projektia ei ole, siksi ne ovat aina ainutkertaisia. Vaikka samannimistä tapahtumaa järjestettäisiin vuosittain, muuttavat ihmiset, aika ja ympäristökijät sen

luonnetta. Projektin aikana tapahtuu paljon muutoksia, joista osa ei vaikuta sen toimintaan kun taas osa saattaa muuttaa projektin luonnetta täysin. Seurannaisperiaatteella tarkoitetaan sitä, ettei kulloinkin meneillään olevassa projektin vaiheessa voida tietää, mitä seuraavassa vaiheessa tapahtuu. Edellisen vaiheen tulokset usein vaikuttavat seuraavan vaiheen tehtäviin, kun yksityiskohdat tarkentuvat projektin edetessä. (Juurakko ym. 2003, 25.) Projekti on aina tilaustyö ja perustuu asiakkaan tekemään tilaukseen. Asiakas voi tulla omasta organisaatiosta tai toisesta organisaatiosta. Asiakas asettaa projektille tavoitteita ja reunaehdoja, jotka rajaavat projektin toimintaa. (Ruuska 2007, 20.)

Yksi tyypillinen piirre projektille on yhtenäisyys ja epäyhtenäisyys. Projekti yleensä koostuu monimutkaisesta joukosta erilaisia muuttujia, jotka liittyvät ihmisiin, kulttuureihin, tekniikkaan ja työvälineisiin. Yhteistyökumppanit ja alihankkijat ovat projektin laajuudesta riippuen tärkeässä roolissa ja ne hoitavat osan tehtävistä. (Juurakko ym. 2003, 25.) Ruuska (2007, 20) huomauttaa, että mitä laajempi projekti on, sitä suurempi on alihankkijoiden ja yhteistyökumppaneiden osuus. Juurakko ym. (2003, 25) toteavat, että riskit ja epävarmuus kuuluu olennaisena osana kaikkiin projekteihin. Juuri siksi riskienhallinta on tärkeä osa projektityöskentelyssä. Hyvällä suunnittelulla riskit voidaan minimoida.

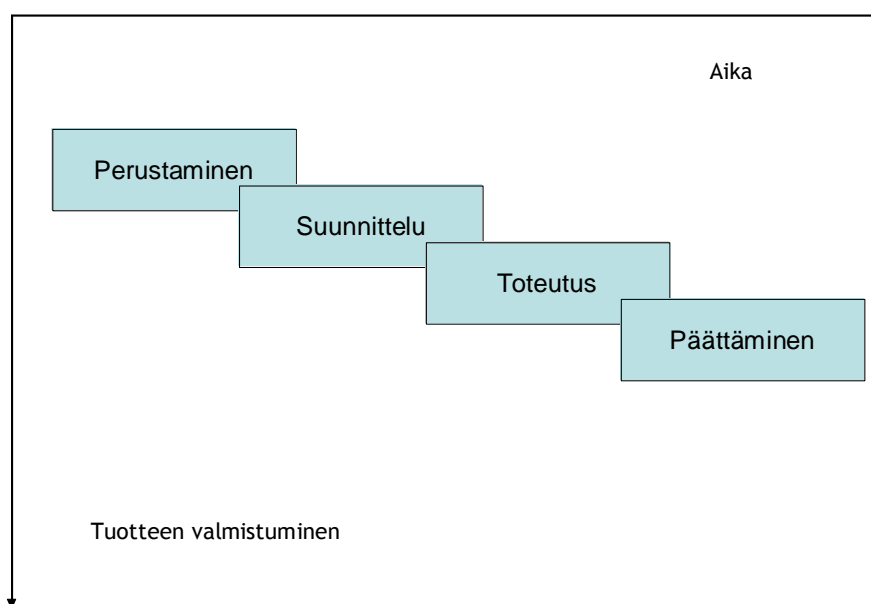
3.2 Projektin eri vaiheet

Häyrinen ja Vallo (2003, 177) jakavat tapahtumanjärjestämisprosessin kolmeen eri vaiheeseen: suunnittelu-, toteutus- sekä jälkimarkkinointivaiheeseen. Heidän mukaan minimiaika suunnittelusta jälkimarkkinointiin on muutama kuukausi (Häyrinen & Vallo 2003, 177). Juurakko ym. (2003, 26) käyttävät kuitenkin laajempaa jaottelua. Heidän mukaan projekti jaetaan useaan eri vaiheeseen suunnittelun ja toteuttamisen helpottamiseksi. Vaiheet voidaan jakaa kahdeksaan keskeiseen osioon, joita ovat projektin alustava valinta, päätös aloittaa projekti, eli projektin perustaminen, tausta ja esiselvitykset, projektin suunnittelu, toteutettavuuden ja riskien arviointi, projektin toteutus, projektin päättäminen ja projektin arviointi. (Juurakko ym. 2003, 25.)

Kummassakin jaottelussa idea on kuitenkin sama. Juurakon ym. vaiheistuksesta tulee paremmin ilmi, että suunnitteluvaiheeseen käytetään eniten aikaa. Myös Häyrinen ja Vallo (2003, 178) ovat huomioineet suunnitteluvaiheen työläisyyden, kun he laskivat kullekin vaiheelle prosenttiluvun niiden ajankäytön mukaan. Suunnitteluvaiheeseen käytetään 75 %, tapahtuman toteutukseen 10 % ja jälkimarkkinointiin 15 % koko projektin ajasta.

Ruuska (2007, 22-23) huomioi mielestäni sopivasti, että projektin vaiheiden lukumäärästä esiintyy paljon erilaisia mielipiteitä. Vaiheistuksista on kuitenkin yleensä aina löydettävissä samat peruselementit. Kullakin vaiheella on omat tyypilliset ongelmansa ja toimintamallinsa.

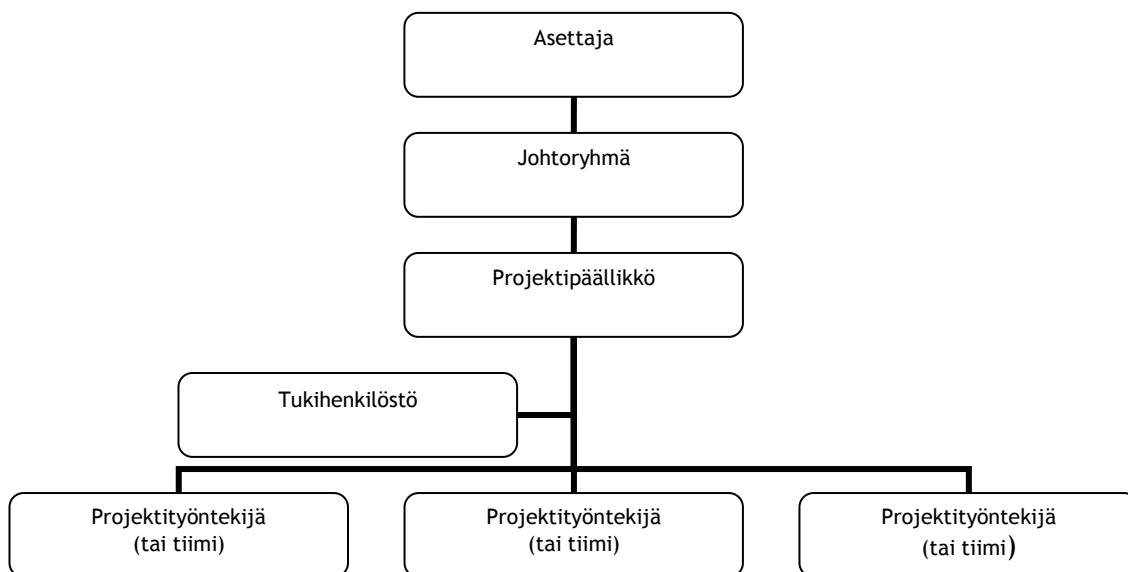
Kuten Kuva 1 ilmenee, on projektille tyypillistä että eri vaiheet limittyvät toistensa kanssa. Jo päättäneeseen työvaiheeseen joudutaan usein palaamaan seuraavan vaiheen jo ollessa käynnissä. On siis vaikea määritellä missä vaiheessa projekti tietyllä hetkellä on.



Kuva 1 Projektin vaiheistus (Ruuska 2007, 23)

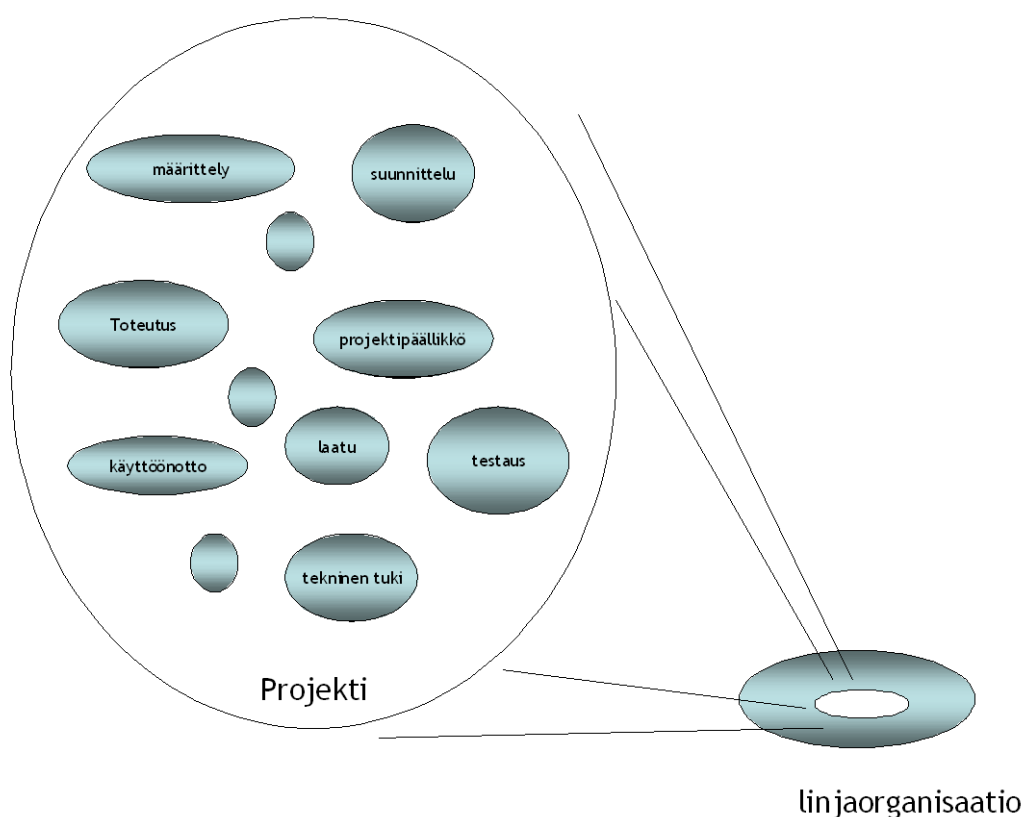
3.3 Projektioorganisaatio

Projektioorganisaatio on Ruuskan (2001, 12) kokemuksen mukaan tarkoitettu kertakäyttöön. Perusorganisaatio delegoi projektille tehtävän ja sen suorittamiseen tarvittavat valtuudet. Projekti taas on vastuussa perusorganisaatiolle ennalta asetettujen tavoitteiden täyttymisestä sovituilla resursseilla. Ruuska (2007, 126) huomioi, että projektioorganisaation koko vaihtelee usein projektin vaiheiden mukaan. Projektin alussa organisaatio on pienempi, mutta se laajenee projektin edistyessä ja lopussa se taas kevenee, kunnes projektioorganisaatio puretaan ja projekti päättyy. Juurakon ym. (2003, 32) esittämässä projektioorganisaatiokaaviossa (Kuvio 2) kuvataan hierargista organisaatiota. Siinä on selkeästi eritelty projektista vastaavat henkilöt ja heidän asemansa projektin päätöksen teossa.



Kuva 2 Projektioorganisaatio (Juurakko ym. 32)

Ruuska (2007, 128) esittää hieman erilaista mallia, jota hän kutsuu projektioorganisaation saarekemalliksi (Kuvio 3). Saarekemallin perusajatus on se, että tiedonkulku kulkee projektioorganisaation sisällä vapaasti ilman hierarkioita. Projektissa ei usein ole esimiehiä ja alaisia, vaan joukko tehtäviä joita hoitavat kunkin erityisalan asiantuntijat. (Ruuska 2007, 128.) Projektin luonteesta ja laajuudesta riippuen molemmat organisaatiomallit ovat toimivia. Esimerkiksi Tsutsusen opinnäytetyöstä (2008, 18) tulee ilmi, että Resto 2008 tapahtuman organisaatio on kuvattu Ruuskan mallin mukaan. Tämä on varmasti ollut toimiva malli kyseisessä projektissa, sillä organisaatio oli erittäin suuri. Espoon kaupungin sidosryhmäseminaarien suunnittelussa oli selkeästi käytössä Juurakon ym. hierarkkisempi malli. Projektissa oli pieni organisaatio.



Kuva 3 Projektioorganisaation saarekemalli (Ruuska 2007, 128)

Seuraavaksi kuvaan rooleja projektin organisaatiossa. Projektista riippuen roolit ja tehtävät voivat kuitenkin muuttua. Määrittelyn tärkeimmät roolit tässä työssä esittelemäni Laureassa järjestettävien ulkoisten tapahtumien prosessikuvauksen kannalta.

Kaikilla projekteilla on asettaja. Se voi olla yksi henkilö tai organisaatio, joka päättää tapahtuman suunnittelun aloittamisesta ja toimii hankkeen rahoittajana tai luo edellytykset rahoituksen hankkimiseksi. (Juurakko ym. 2003, 31-32). Ruuska (2007, 146) toteaa projektin onnistumisen riippuvan keskeisesti asettajan toiminnasta. Häyrisen ja Vallon mukaan (2003, 245-246, 120-121) asettaja on myös vastuussa tapahtumasta ja siitä joukosta ihmisiä jotka se sinne vie. Asettajan tulee määritellä tapahtumalle tavoite, kohderyhmät sekä pohtia millainen tapahtuma halutulle kohderyhmälle ja asetetuille tavoitteille on oikea.

Laurean toimesta järjestettävissä ulkoisissa tapahtumissa asettaja on usein työn tilaaja, jota tässä työssä kutsun toimeksiantajaksi. Toimeksiantaja lähettää tarjouspyynnön Laureaan, jonka pohjalta aloitetaan tapahtuman suunnittelu.

Asettaja nimeää johtoryhmän, joka edustaa projektin asettajaa. Myös asettaja voi itse halutessaan toimia johtoryhmänä. Projektin johtoryhmä on projektin korkein päättävä elin, jonka toimintaa ohjaavat projektin asettajan antamat reunaehdot. Juurakko ym. (2003, 33) määrittelevät johtoryhmän tehtäviksi muun muassa: projektipäällikön nimeäminen, projektipäällikön laatiman projektisuunnitelman hyväksyminen, projektin tarvitsemien henkilö- ja muiden resurssien nimeäminen, keskeisten päätösten tekeminen, projektin edistymisen seurannan asetettujen tavoitteiden suhteen, projektin päättäminen ja projektin loppuraportin hyväksyminen. (Juurakko ym. 2003, 32-33.)

Johtoryhmä koostuu usein toimeksiantajan henkilöstöstä, josta syystä en määritellyt sitä toimijaksi tämän työn prosessiin. Työtehtävät olen määritellyt toimeksiantajalle ja myös tapahtumakoordinaattorille sekä projektin toteutuksesta vastaavalle, mutta tapahtuman laajuudesta riippuen ne voidaan jakaa myös johtoryhmän tehtäviksi.

Projektipäällikkö toimii johtoryhmän alaisuudessa ja johtaa muiden työskentelyä. Hänellä on kokonaisvastuu projektista, sen suunnittelusta, toteutuksesta ja lopputuloksesta. Projektipäällikkö raportoi projektin vaiheista ja taloudesta johtoryhmälle. (Juurakko 2003, 33.) Ruuskan (2007, 146) mielestä projektipäällikön on tuotava esille selkeästi johtoryhmän päätöksiä edellyttävät asiat ja antamaan johtoryhmälle ratkaisuvaihtoehtoja. Juurakon ym. (2003, 33) mukaan projektipäällikön tehtäviin kuuluu esimerkiksi: projektisuunnitelman laatiminen yhdessä muun projektihenkilöstön kanssa, käynnistää projektiryhmän työskentely ja ohjata ryhmää, huolehtia projektiryhmän tiedoista ja taidoista sekä kehittää niitä, loppuraportin laatiminen yhdessä muun projektihenkilöstön kanssa sekä projektin päättäminen.

Häyrinen ja Vallo (2003, 249-250) nimeävät projektipäällikön tärkeimmiksi tehtäviksi delegoinnin ja varmistamisen. Yksinkertaisimmillaan projektipäällikön tehtävä voi olla säännöllisiä kokouksia eri osapuolten kanssa, toimintasuunnitelmia, aikatauluja ja niistä syntyvien päätösten delegointia eri osapuolille. Projektipäällikön tulee koko projektin ajan varmistaa, että kaikki asiat jotka on sovittu toteutuviksi, toteutuvat sovitusti. Juurakko ym. (2003,33) huomioivatkin, että projektipäälliköltä usein puuttuvat keinot ohjata, valvoa ja piiskata, vaikka vastuu tapahtumasta on suuri. Siksi projektipäällikön rooli on usein erittäin vaativa.

Projektipäällikön alaisuudessa toimii tapahtuman koosta ja tavoitteista riippuen projektiryhmä (Häyrinen & Vallo 2003, 253). Projektiryhmän jäseneltä vaaditaan kiinnostusta oman vastualueen toteuttamiseen sekä sitoutumista tehtävään ja yhteistyökykyä. Juurakko ym. (2003, 33-34) määrittelevät projektiryhmän tehtäviksi: projektisuunnitelman laatimiseen osallistuminen etenkin oman tehtäväalueen osalta, huolehtia projektipäällikön määrittelemien

tehtävien suorittamisesta, raportoida työn edistymisestä projektipäällikölle, dokumentoida työn tulokset sekä kehittää omaa ammattitaitoaan ja työskentelymenetelmiä.

Olen määritellyt Laurean henkilöstöstä tapahtumanjärjestämisprosessiin avaintekijöiksi tapahtumakoordinaattorin, projektin toteutuksesta vastaavan, avustajat sekä kehittämispäällikön. Tapahtumakoordinaattori on opiskelijaharjoittelija, joka toimii kehittämispäällikön työparina projekteissa. Hän on vastuussa tilavarauksista sekä tapahtumien sujuvuudesta. Avustajat ovat Laurean opiskelijoita, joiden tehtävänä on pääsääntöisesti avustaa tapahtuman toteutusvaiheen työtehtävissä.

Päätin jättää projektipäällikön pois tästä prosessikuvauksesta sillä projektiryhmä tekee niin tiivistä työtä projektipäällikön kanssa. Olen nimennyt projektipäällikön ja projektiryhmän yhdeksi rooliksi: tapahtuman toteutuksesta vastaava. Tapahtuman laajuudesta riippuen organisaatiossa saattaa ainoastaan olla projektipäällikkö toimijana ilman projektiryhmää. Kuten Espoon kaupunkien sidosryhmäseminaareissa Laurean puolelta organisaatiossa oli toimijoina projektipäällikkö sekä tapahtumakoordinaattori.

Erittäin laajat projektit voidaan jakaa edelleen osaprojekteiksi. Tällöin kullakin osaprojektin vastuuhenkilöllä on omalla osa-alueellaan samat tehtävät kuin projektipäälliköllä. (Juurakko ym. 2003, 33.) Tsutsusen opinnäytetyöstä (2008, 18) tulee hyvin ilmi projektin organisaation laajuus. Osaprojekteiksi oli jaettu esimerkiksi logistiikka, viestintä, budjetointi sekä sponsointi. Jokaiselle osaprojektille oli nimetty omat vastuuhenkilöt, jotka raportoivat edistymistään projektipäällikölle sekä johtoryhmälle.

Projektiorganisaatioon voidaan nimetä myös tukihenkilöitä, joilla on osaamista sellaisilta osa-alueilta, jonka taitajaa ei projektissa muuten ole. Tyypillinen tukihenkilöstö on Juurakon ym. (2003, 34) mukaan taloushallinto, mainostoimisto, sponsoreiden hankkija jne. Jos ulkopuolista tukihenkilöstöä haluaa nimetä projektiin, pitävät roolit määrittää tarkoin ja tehdä asioista mielellään kirjallinen sopimus. (Juurakko ym. 2003, 34.)

Olen nimennyt prosessiin tukihenkilöstönä toimivat alihankkijat yhdeksi rooliksi. Alihankkijoina voivat olla esimerkiksi kuljetus-, hotelli-, tekniikka-, somistus- ja rakennuspalvelut. Riippuu täysin tapahtuman luonteesta mitä alihankkijoita käytetään vai käytetäänkö niitä ollenkaan. (Keränen 2008-2009.)

4 Laurea Leppävaarassa järjestettävien ulkoisten tapahtumien ydinprosessikuvaus

Edellisissä kappaleissa olen esitellyt kirjallisuutta prosessien kuvaamisesta sekä projektin vaiheista ja organisaatiosta. Seuraavissa kappaleissa esittelen prosessikuvausta Laurea Leppävaaran ulkoisten tapahtumien järjestämisprosessista. Kuten jo työssä aikaisemmin mainittiin, Laurea Leppävaarassa suunnitellaan ja toteutetaan erilaisia tapahtumia. Kehittämispäällikkönä tapahtumien parissa toimii Krista Keränen. Hänen apunaan on vaihtuva tapahtumakoordinaattori, joka valitaan opiskelijoiden joukosta. Jokaisella projektilla on oma henkilöstönsä, joka koostuu pääasiassa opiskelijoista. Haastavaa toiminnasta tekeekin se, että prosessin toimijat muuttuvat eri projektien myötä opiskelijavaihtuvuuden vuoksi. Tämän vuoksi Keränen halusi laadittavan prosessikaavion yksikön toiminnasta, jotta perehdyttäminen työhön olisi helpompaa.

Prosessien kuvaamisen aloitin kartoittamalla kirjallisuutta tapahtuman järjestämisestä sekä projektityöskentelystä. Ohessa tutustuin myös Keräselältä saatuun materiaaliin, jota vertailin kirjallisuudesta saatuun teoriaan. Ennen ensimmäisen prosessikuvauksen laatimista sain Keräselältä ohjeita ja toiveita sen toteuttamiseen. Ohjeistuksena oli, että prosessikuvaus olisi mahdollisimman selkeä, mutta myös kattava niin että roolit sekä toiminta tulisi selkeästi esille. Näiden tietojen pohjalta loin alustavan prosessikuvauksen, jossa käytin apuna Laamasen (2002) suosittelemaa vuokaavion perustyyppiä, prosessikaaviota. Prosessikaavion toteutin Microsoft Power Point -ohjelmalla.

Keränen sekä tapahtumakoordinaattorina sillä hetkellä toimiva Anna Dunder arvioivat prosessikaavion ensimmäisen vedoksen. Heidän palautteen pohjalta tiivistin prosessikuvausta sekä muutin hiukan prosessinkulkua. Keräsen mukaan ulkoisten tapahtumien järjestäminen Laureassa on muuttunut ja kehittynyt benchmarkkaamieni tapahtumien jälkeen, josta syystä ensimmäinen prosessikuvaukseni ei ollut täysin ajan tasalla. Keräsen kanssa käydyn keskustelun pohjalta muokkasinkin prosessikuvauksen muotoon, jonka esittelen tässä työssä.

Prosessien kuvaaminen alkaa tuotteiden (output) sekä syötteiden (input) määrittelemisellä, jonka jälkeen kuvataan soveltamisala sekä asiakkaat (Laamanen 2002, 52-53, 89). Laurean ulkoisten tapahtumien prosessissa input on toimeksiantajan yhteydenotto ja output maksettu lasku. Soveltamisala tässä kuvauksessa on tapahtumanjärjestäminen ja siinä tapahtuvat toiminnot. Asiakkaita olen valinnut kaksi: toimeksiantajan sekä tapahtuman kutsuvieraat. Toimeksiantaja on tapahtuman tilaaja, joka määrää tapahtuman tavoitteet, luonteen, sisällön, kohderyhmän sekä tapahtumapaikan. Seuraavissa kappaleissa kerron enemmän toimeksiantajan roolista prosessin aikana. Tapahtuman kutsuvieras on oikeastaan toimeksiantajan asiakas, mutta myös Laurean asiakas tapahtuman ajan.

Prosessin tavoitteena on, että sen avainhenkilöt ymmärtävät tapahtumanjärjestämisen kokonaisuuden sekä oman roolinsa prosessissa. Kriittisiä toimintoja ovat tarjouksen laatiminen ja toimeksiantajalta, tapahtuman vierailta, sidosryhmiltä sekä omalta henkilöstöltä saatu palaute.

Laamasen (2002, 81) mukaan prosessikartassa kannattaa käyttää mahdollisimman vähän symboleja. Hän suosittelee asiakkaan symbolina käytettävän ympyrää ja tehtävän symbolina neliötä. Laurean ulkoisten tapahtumien järjestämisprosessissa olen määritellyt kaksi asiakasta: tapahtuman vieras sekä toimeksiantaja. Tapahtuman vieraan symbolina käytän ympyrää ja toimeksiantajan symbolina neliötä. Myös tehtävien symboliksi olen määritellyt neliön ja tiedonkulun symboliksi nuolen Laamasen ohjeiden mukaisesti. Läpi prosessin kulkevat tehtävät on nuolen sisällä. Keräsen ohjeiden mukaisesti symbolit on erotettu eri väreillä tehtävän suorittajan / suorittajien mukaan.



Kuva 4 Prosessikaavion symbolikartta

Seuraavaksi käyn läpi Laurean ulkoisten tapahtumien järjestämisen prosessikuvausta. Pelkkä prosessikaavio ei aina auta hahmottamaan kokonaisuutta, josta syystä kuvaan tarkemmin eri vaiheet ja tehtävät. Olen jakanut Laurean ulkoisen tapahtumanjärjestämisprosessin neljään eri osaprosessiin mukaillen Häyristä ja Valloa (2003), Ruuskaa (2001, 2007) sekä Juurakkoa

ym. (2003). Osaprosessit ovat valmisteluvaihe, suunnitteluvaihe, toteutusvaihe sekä päättäminen ja arviointi.

4.1 Tapahtuman valmisteluvaihe

Tapahtumaprosessi lähtee liikkeelle toimeksiantajan tarpeesta järjestää tapahtuma. Tarve voi olla esimerkiksi uuden tuotteen lanseeraus, uusien yhteistyökumppanien tavoittaminen tai seminaari asiakkaille. Toimeksiantajan tulee pohtia ennen tarjouspyynnön lähettämistä tapahtuman tavoitteita, sisältöä, kohderyhmää sekä tapahtumapaikkaa. Ruuska (2007, 35) huomioi, että projektin asettamista varten on projektin lopputulos ja tavoitteet määriteltävä mahdollisimman tarkasti. Valmisteluvaihe tulisikin aloittaa esiselvityksellä, jonka tarkoitus on varmistaa että projektin ennakoitu lopputulos tukee organisaation toiminnallisia tavoitteita.

Kun tapahtumaa ruvetaan ideoimaan ja valmistelemaan, tulisi pohtia seuraavia asiaryhmiä. Nämä asiat voidaan myös ilmaista kysymyksillä:

- Miksi? - tapahtuman tavoite
- Mitä? - tapahtuman sisältö eli tuote/palvelu
- Kenelle? - asiakas eli kohderyhmä
- Miten? - järjestävän yhteisön tapa toimia
- Missä? - paikka

(Juurakko ym. 2003, 35; Häyrinen & Vallo 2003, 120-121,124)

Watt (2001, 5) huomioi, että tapahtuman toteutukseen täytyy olla hyvä syy, jos aikaa, energiaa ja rahaa ollaan valmiita kuluttamaan sen suunnitteluun. (Watt 2001, 5). On tärkeää tietää tarkkaan tapahtuman tavoitteet ja mitä organisaatio haluaa viestiä tapahtumalla. Tavoite ja viestit tulee kertoa kaikille tapahtuman toteuttamiseen osallistuville, jolloin kaikki voivat toimia yhteisen tavoitteen mukaisesti. (Häyrinen & Vallo 2003, 120, 129-133.) Kun tavoite on kaikille selkeä ja siitä ollaan yhtä mieltä, on syytä pohtia mitä ajatellaan järjestettävän ja kenelle. Toisin sanoen suunnittelussa eteenpäin on syytä edetä tuotteesta ja asiakkaasta. (Juurakko ym. 2003, 36.)

Tapahtumasuunnittelun alussa tulee myös selvittää mitä ollaan järjestämässä, eli millainen tapahtuma halutulle kohderyhmälle ja asetetuille tavoitteille on oikea. (Häyrinen & Vallo. 2003, 121.) Tässä vaiheessa voi jo pohtia hieman yksityiskohtaisemmin tuotteen sisällöstä, eli ideoita mahdollisista esiintyjistä, oheispalveluista jne. Tämän jälkeen on syytä määritellä potentiaalinen asiakas, eli kenelle tapahtuma järjestetään. (Juurakko ym. 2003, 36.)

Kolmas peruskysymys ennen tapahtuman suunnittelua on kenelle tapahtuma järjestetään. Tiedossa tulee olla kohderyhmä, miten hyvin se tunnetaan, mistä saadaan kohderyhmän yhteystiedot sekä miten tavoite saadaan toteutumaan suhteessa kohderyhmään ja miten saadaan viestit perille. Kohderyhmä on siis analysoitava tarkkaan, sillä juuri kohderyhmä, sen koko sekä tapahtuman tavoite määrittelevät millaista tapahtumaa ollaan järjestämässä. (Häyrinen & Vallo 2003, 121, 134-136.)

Miten tapahtuma saadaan toteutettua niin, että haluttu tavoite ja viestit saadaan toteutettua sekä idea ja teema näkyvät läpi koko tapahtuman? Tapahtumassa on kolme eri vaihetta: suunnitteluvaihe, toteutusvaihe sekä jälkimarkkinointivaihe. (Häyrinen & Vallo. 2003, 122.) Juurakko ym. (2003,39) määrittelevät ”miten” kysymyksen hiukan eri tavalla. He käsittävät sen tavalla toimia, joka käsittää toimintaideassa nimenomaan organisaation taloudelliset ja henkiset voimavarat. Tapahtumaa suunnitellessa on syytä pitää mielessä myös organisaation henkilöstön innokkuus, halu ja osaaminen. Myös mahdollisten riskien kartoittaminen ja niiden minimoiminen on syytä aloittaa jo ideointivaiheessa. (Juurakko ym. 2003, 39.)

Tapahtuman onnistumiselle tapahtumapaikalla on suuri merkitys. Tapahtumapaikka tuleekin arvioida hyvissä ajoin etukäteen ja sitä valitessa tulee ottaa huomioon tilaisuuden luonne sekä osallistujat. Paikkaan liittyy monta erillistä asiaa kuten sijainti, kulkuyhteydet ja pysäköinti, tilat ja niiden mukavuus, oheispalvelut, paikan vuokra ja muut tilasta aiheutuvat kustannukset, paikan imago sekä majoituspalvelut. (Häyrinen & Vallo 2003, 156-158.)

Edellä mainittuihin kysymyksiin voidaan tapahtumaa ideoidessa saada monia erilaisia vaihtoehtoja. Organisaation päättävän elimen tehtävänä on verrata eri vaihtoehtoja tavoitteisiin ja sen jälkeen rajata tapahtuman toimintaidea. Tavoitteena on, että projektipäällikkö ja ryhmä laativat konkreettisen projektisuunnitelman. Sen laatiminen on huomattavasti helpompaa, kun esimerkiksi tavoite, ajoitus ja resurssit on määritetty. (Juurakko ym. 2003, 40.)

Kun toimeksiantaja on pohtinut ja arvioinut näitä asioita, laatii se tarjouspyynnön. Laureassa tarjouksen tekee tapahtumakoordinaattori sekä kehittämisspäällikkö yhdessä. Tarjouksessa kerrotaan jo melko kattavasti eri palveluista, hinnoista ja tiloista sekä Laurean tehtävistä projektin aikana. Myös alihankkijoiden tarve tuodaan esille tarjouksessa. Jos Laurealla ei ole mahdollisuutta tarjota joitakin toimeksiantajan haluamia palveluita, tehdään alustavat varaukset myös palveluiden tarjoajille. Yleisimpiä alihankkijoita ovat tekniikkapalvelut, somistus ja kalustepalvelut, kuljetuspalvelut sekä majoituspalvelut. Jos toimeksiantaja hyväksyy tarjouksen, laaditaan sopimus Laurean ja toimeksiantajan välillä. (Keränen 2008-2009.)

Juurakon ym. (2003, 95) mukaan ennen varsinaisen työskentelyn aloittamista tulisi suunnitella valmiiksi ryhmän jäsenten vastuualueet ja työnjako. Jokaisen henkilön omat vastuualueet voidaan myös kirjata ylös sopimuksen muotoon. Tällöin on helpompi muistuttaa ryhmän jäsenelle sovituista tehtävistä. Jokaisella ryhmän jäsenellä tulisi myös olla tiedossa kaikkien projektissa työskentelevien vastuualueet, jolloin esimerkiksi sairastapauksissa on helpompi etsiä tehtävään sijainen.

Laureassa tapahtumakoordinaattori tekee vastuujaoon ja nimeää projektin toteutuksesta vastaavan opiskelijan. Hän myös sovittelee tapahtuman opintojaksoille, jotta tapahtuman toteutusvaiheeseen saadaan työntekijöitä esimerkiksi narikkapalveluihin ja asiakaspalvelutehtäviin. Vastuujako Laurean ja toimeksiantajan välillä määritellään sopimuksessa. Toimeksiantajan vastuulla on useimmiten suunnittelutyö ja Laurean vastuulla toteutus. Menettelytavat kuitenkin vaihtelevat eri tapahtumissa. (Keränen, 2008-2009.)

4.2 Tapahtuman suunnitteluvaihe

Tapahtuman järjestämisen pisin ja aikaa vievin vaihe on suunnitteluvaihe. Se voi viedä useita kuukausia ja jopa vuosia riippuen tapahtuman laajuudesta. Tapahtuman suunnittelu tuleeikin aloittaa mahdollisimman ajoissa ja siihen kannattaa ottaa mukaan kaikki ne ihmiset, joiden panostusta tapahtuman toteutuksessa tarvitaan. Tällä tavalla saadaan erilaisia näkökulmia ja ideoita. Näin myös varmistetaan, että kaikki tapahtuman toteutuksessa mukana olevat henkilöt sitoutuvat tapahtuman tavoitteisiin paremmin ja tapahtuman onnistuminen on todennäköisempää. (Häyrinen & Vallo 2003, 179.)

Suunnitteluvaihe alkaa tässä prosessikuvauksessa suunnittelukokouksella, johon osallistuvat projektista riippuen kaikki projektin suunnitteluun osallistuvat tai ainoastaan esimerkiksi projektin toteutuksesta vastaava ja toimeksiantaja. Kokouksessa käydään läpi suunnitelmia ja vastuunjako. Toimeksiantajan tekemät suunnitelmat, kuten budjetti, aikataulu, alihankkijoiden tarve ja tapahtumaviestintä ovat esillä ensimmäisessä kokouksessa. (Keränen 2008-2009.) Budjetista ja aikataulusta kerron enemmän kappaleessa 4.2.1.

Alihankkijoiden tarve tuli jo esille tarjousta laadittaessa. Suunnittelukokouksessa tehdään lopulliset päätökset alihankkijoiden käytöstä. Alihankkijoiden käytöstä tehtyjen päätösten pohjalta voidaan vielä tässä vaiheessa perua tai varmistaa alustavat varaukset. (Keränen 2008-2009.)

Tapahtumaviestintä jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Kappaleessa 4.2.1 kuvaan sisäistä viestintää tarkemmin. Ulkoisella viestinnällä tarkoitetaan tapahtumasta tiedottamista sekä tapahtuman markkinointia. Juurakko ym. (2003, 115) kuvaavat ulkoisen viestinnän

kohdistuvan kohderyhmään, myyntikanavaan sekä joukkotiedotusvälineisiin. Häyrinen ja Vallo (2008, 33) huomioivat toimeksiantajalla olevan vastuu markkinointi- ja viestintäkanavien käytön suunnittelusta ja toteutuksesta. Tsutsusen (2008, 22) opinnäytetyöstä tulee ilmi, että tärkein ulkoisen viestinnän kanava Resto - projektissa oli tapahtuman internet-sivut. Sivut toimivat informointi- ja markkinointi kanavana tapahtuman kohderyhmälle sekä yhteistyökumppaneille.

Näiden tietojen pohjalta projektin toteutuksesta vastaava sekä tapahtumakoordinaattori laativat projektisuunnitelman. Juurakon ym. mukaan (2003, 28) projektisuunnitelman tarkoituksena on usein laatia muutamassa viikossa melko seikkaperäinen raportti projektin toimeksiantajalle siitä, miten ja milloin tapahtuma aiotaan järjestää ja kuinka laaja se mahdollisesti tulee olemaan. Ruuska (2001, 12) kertoo, että projektisuunnitelmassa määritellään mitä projektin on saatava aikaan, missä aikataulussa, paljonko rahaa, henkilöitä ja muita voimavaroja on käytettävissä sekä mitä tiedonvälitys- ja dokumentointiperiaatteita projektissa sovelletaan. Rissanen (2002, 54) kiteyttää projektisuunnitelman tarkoituksen: sen avulla kuvataan ja suunnitellaan matka lähtötilasta haluttuun tavoitetilaan.

4.2.1 Projektin ohjaus ja budjetin seuranta

Koko projektin ajan tapahtumakoordinaattori sekä projektin toteutuksesta vastaava ohjaavat projektia sekä seuraavat budjettia. Projektin ohjauksella tarkoitetaan sisäistä viestintää, aikataulun seuranta, tehtävien jakoa ja töiden tulosten seuranta sekä projektin vaiheiden dokumentointia. Ruuska (2007, 103-105) painottaakin viestinnän tärkeyttä projektin aikana. Tehokas projektityöskentely perustuu vuorovaikutukseen. Projektiviestinnän painopiste ja luonne muuttuu sen mukaan missä vaiheessa projektissa ollaan. Valmisteluvaiheessa on toimeksiantajan ja projektiryhmän viestintä vilkasta, kun taas suunnitteluvaiheessa painopiste on projektiryhmän sisäisessä viestinnässä. Projektin päättyessä keskeisessä asemassa on projektin ja sen ympäristön välinen viestintä. Projektiryhmän vastuulla on projektin tilan ja vaiheiden dokumentointi, jotta toimeksiantaja ja johtoryhmä pysyvät ajan tasalla.

Juurakko ym. (2003, 95-96) korostavat säännöllisen kokousrytmin tärkeyttä viestinnän kanavana projektin seurannan vuoksi. Säännöllisesti, esimerkiksi viikoittain, pidettävän kokouksen hyöty on siinä, että mahdollisiin ongelmiin puuttuminen on nopeampaa ja eri projektiryhmien työn seuranta helpottuu. Kokoukset tulisi kuitenkin suunnitella huolella, sillä tehottomat kokoukset vievät turhan paljon aikaa. (Juurakko 2003, 95-96.) Laureassa koko projektin aikana toimeksiantaja sekä projektin toteutuksesta vastaava ja tapahtumakoordinaattori pitävät yhteyttä ja järjestävät kokouksia. Projektiryhmä pitää kokouksia useammin niin, että toimeksiantajan ei tarvitse olla niissä mukana. Päätöksistä

kuitenkin raportoidaan toimeksiantajalle ja johtoryhmälle ennakkoon sovitulla tavalla koko projektin ajan. (Keränen, 2008-2009)

Projektin aikataulut on osa projektin ohjausta. Juurakko ym. (2003, 99-100) toteavat, että takaraja, jolloin kaiken tulee olla kunnossa, määritellään projektin aikataulutuksessa. Kutsuissa ilmoitettua päivämäärää ei voi mennä jälkikäteen muuttamaan. Siitä syystä kannattaa jättää tapahtuman kannalta vähäarvoisemmat tehtävät viimeisiksi, jotta mahdollisista viivästymisistä ei koituisi suurta vahinkoa. Kun nämä asiat on määritelty, voidaan ryhtyä laatimaan projektin aikataulua. Tällöin on selvillä, kuinka paljon aikaa on käytettävissä tapahtuman järjestelyihin. Projektin vaiheet kannattaa pilkkoa mahdollisimman pieniksi työpaketeiksi, jotta tehtävien vaatima aika voidaan laskea helpommin. Työn vaatima aika on tällöin helpompi arvioida, kuin jos arvioisi ison työtehtävän, kuten markkinoinnin, vaatimaa työmäärää.

Tapahtumakäsikirjoitus on tarkempi kuvaus tapahtuman toteutusvaiheesta, johon on sisällytetty kaikki mukana olevat henkilöt sekä tehtävät. Tapahtumakäsikirjoituksen laativat tapahtumakoordinaattori sekä projektin toteutuksesta vastaava ja se toimii työkaluna kaikille toteutukseen osallistuville. (Keränen 2008-2009.) Häyrinen ja Vallo (2003, 182-183) toteavatkin, että tapahtumakäsikirjoituksen avulla saa kokonaiskäsityksen tapahtumasta. Se on kuin minkä tahansa näytelmän käsikirjoitus, jossa kerrotaan mitä tapahtuu, missä tapahtuu ja milloin tapahtuu.

Toinen koko projektin läpi kulkeva tehtävä on budjetin seuranta. Toimeksiantaja on tehnyt budjettisuunnitelman jo ennen tarjouksen lähettämistä. Suunnittelukokouksessa toimeksiantaja esittelee budjetin projektin henkilöstölle. Juurakko ym. (2003, 64) pohtivat budjettisuunnitelman antavan vastauksen siihen, milloin rahaa on suunniteltu menevän, milloin tulevan ja mikä pitäisi olla kassan suuruus milläkin hetkellä.

Suunnitelman pohjalta projektin toteutuksesta vastaava sekä tapahtumakoordinaattori voi aloittaa budjetin seurannan ja kustannusraportin laatimisen, jossa kustannuksia verrataan budjettiin. Kustannusraporttia päivitetään koko projektin ajan, jolloin toimeksiantaja pysyy ajan tasalla. (Keränen 2008-2009.) Juurakko ym. (2003, 64) toteavat kustannusten raportoinnin olevan hyvä toteuttaa esimerkiksi Excel-ohjelmiston avulla. Ohjelmiston avulla on helppoa verrata toteutuneita tuloja ja menoja budjettiin. Kustannusraportti on erittäin tärkeä työväline suunnitellessa tapahtumaa uudestaan.

4.2.2 Kutsujen postitus ja ilmoittautuminen

Ennen tapahtumaan ilmoittautumisen alkamista on laadittava vieraslista, toteutettava ja postitettava kutsut. Häyrinen ja Vallo (2003, 142-145) huomioivat tapahtumakutsun olevan iso osa markkinointia. Se viestii vastaanottajalle siitä, millainen tapahtuma on kyseessä. Kutsusta tulisi aina tulla selville seuraavat asiat:

- tilaisuuden luonne
- kuinka monelle henkilölle kutsu on
- tilaisuuden ajankohta (viikonpäivä, päivämäärä, kellonaika ja päättymisaika)
- missä tilaisuus pidetään (tarkka osoite, ajo- ja pysäköintiohjeet)
- kuka kutsuu (organisaation nimi ja yhteystiedot sekä kutsun lähettäjän nimi)
- odotetaanko kutsuun vastausta ja jos odotetaan niin mihin mennessä, kenelle ja millä tavoin (puhelin, sähköposti, faksi)
- onko tilaisuus maksullinen / maksuton
- mahdollinen pukeutumisohje
- ohjelma / tapahtuman sisältö pääpiirteittäin
- tarjoiluun liittyen huomiot erityisruokavaliosta tai muut rajoitteet tai allergiat

Kutsuun on hyvä laittaa vähintään kaksi ilmoittautumistapaa, jolloin vastaanottaja voi valita itselleen sopivamman. Ilmoittautumisia vastaanottavan henkilön tulee olla tietoinen siitä, minkälaisesta tapahtumasta on kyse, osatakseen vastata ilmoittautujien mahdollisiin kysymyksiin. Yleisimmät ilmoittautumisen yhteydessä esitetyt kysymykset liittyvät yleensä ohjelmaan ja sen keston, pukeutumiseen ja paikoitusmahdollisuuksiin. (Häyrinen & Vallo 2003, 149-150.) Keräsen mukaan ilmoittautumistapoja kutsuun kannattaa kuitenkin laittaa vain yksi. Laureassa on käytössä verkkopohjainen ilmoittautumisjärjestelmä, johon linkki lähetetään sähköpostilla kutsun ohessa. Tällä tavalla ilmoittautuneiden määrää on helppo seurata. Kutsuun voi myös laittaa puhelinnumeron sekä sähköpostiosoitteen, josta voi kysyä lisätietoja.

Kutsujen postituksen jälkeen alkaa ilmoittautuminen. Ilmoittautuminen voi kestää muutaman viikon ja ajankohdaltaan sen on hyvä olla lähellä tapahtumaa. Ilmoittautumisen ajan päivystetään niitä kanavia, jotka on laitettu kutsuun lisäkysymyksiä varten. Kohderyhmä voi näin saada epäselvyyksiin vastaukset helposti ja nopeasti. (Keränen 2008-2009.)

Koko ilmoittautumisen ajan päivitetään osallistujaluetteloa. Ilmoittautumisajan päätyttyä viimeistellään osallistujaluettelo aakkosjärjestykseen sekä lähetetään tapahtumaan ilmoittautuneille osallistumisvahvistus. Osallistujaluettelosta selviää lopullinen osallistujamäärä, jonka pohjalta tehdään viimeiset varausten chekkaukset. Viimeistään tässä

vaiheessa kaikilla tapahtuman toteutukseen osallistuvilla tulee olla selkeä käsitys tapahtuman kulusta sekä omista tehtävistä. (Keränen 2008-2009.)

4.3 Tapahtuman toteutus

Häyrinen ja Vallo (2003, 184-185.) erottelevat tapahtuman toteutuksen kolmeen eri vaiheeseen: rakennusvaihe, itse tapahtuma ja purkuvaihe. Toteutusvaiheen aikaa vievin osuus on usein rakennusvaihe. Rakennusvaiheen aikana tapahtumapaikka laitetaan kuntoon ja rekvisiitat ja kalusteet sijoitetaan paikoilleen. Itse tapahtuma ei prosessin kannalta kestä kauaa ja useinkin se on hetkessä ohi. Purkuvaihe alkaa heti tapahtuman päätyttyä ja se on ajallisesti nopeampaa ja tehokkaampaa kuin rakennusvaihe.

Laurea Leppävaarassa tapahtumapaikalle saapuvat kaikki toteutusvaiheeseen osallistuvat henkilöt. Koko toteutusvaiheen ajan projektin toteutuksesta vastaava sekä tapahtumakoordinaattori seuraavat tapahtumakäsikirjoitusta, jonka he laativat suunnitteluvaiheessa. Häyrinen ja Vallo (2003, 187) huomioivat, että tapahtumakäsikirjoitusta vastaavat pitävät huolen aikataulun pitävyydestä ja informoi muita, jos aikataulu muuttuu kesken tapahtuman.

Tapahtuman onnistumisen kannalta on suositeltavaa järjestää kenraaliharjoitukset, jossa käydään tapahtumaohjelma kokonaisuudessaan läpi. Erityisesti erilaisia esityksiä, puheita ym. sisällä pitävät tapahtumat on hyvä käydä etukäteen läpi. Tekniikan, videoiden, pc-yhteyksien, äänimaailman jne. toimivuus on erityisen tärkeää tarkistaa ennen tapahtumaa. Esiintymisjärjestys, esiintulo sekä esiintymistekniikka on hyvä käydä läpi etukäteen esiintyjien ja juontajan kanssa. Kenraaliharjoitukset on parasta pitää samana päivänä muutamia tunteja ennen itse tapahtuman alkamista, jolloin voidaan vielä tehdä tarvittavia muutoksia. (Häyrinen & Vallo 2003, 185-186.) Laureassa kenraaliharjoituksen korvaa tapahtumabrief. Siinä käydään kaikkien toteutusvaiheessa mukana olevien kanssa läpi tapahtuman kulku sekä kerrotaan mitä tulee tehdä tietyissä tilanteissa. (Keränen 2008-2009.)

Vieraiden saavuttua tapahtumapaikalle otetaan heidät vastaan ja ohjataan ilmoittautumispisteelle. Ilmoittautumispisteessä vieraille annetaan nimikyltti sekä tapahtuman materiaalia ja heidät ohjataan eteenpäin. Kaikki ilmoittautuneet merkitään saapuviksi, jotta tiedetään kuinka moni saapui paikalle. Asiakaspalvelua ja vieraiden vastaanotto on tapahtumasta riippuen eri henkilöiden vastuulla. Ilmoittautumispisteen avulla saadaan tietoon ilmoittautuneet, saapuneet, ilmoittautumatta saapuneet sekä toisen henkilön tilalla saapuneet. Nämä tiedot ovat erityisen hyödyllisiä jälkimarkkinoinnin kannalta.

Häyrinen ja Vallo (2003, 195-197) huomioivat, että ilmoittautumispiste on tärkeä tekijä tapahtuman onnistumiseen. Sujuva ilmoittautuminen ja vieraiden vastaanotto luo asiantuntevan ensivaikutelman tapahtumalle. Nimikyltit on hyvä järjestää aakkosjärjestykseen, jotta niiden jakaminen sujuu nopeammin. Tyhjiä nimikylttejä kannattaa varata mahdollisten kirjoitusvirheiden ja ilmoittautumattomien vieraiden vastaanottoa varten.

Tapahtuman ollessa käynnissä on toimeksiantajan tehtävänä tapahtuman läpivienti sekä isäntänä toimiminen. Jos jotakin menee pieleen, on tapahtumakoordinaattori sekä projektin toteutuksesta vastaava toimeksiantajan apuna. Avustajat ovat asiakaspalvelu- sekä avustavissa tehtävissä tapahtuman ajan. Alihankkijat, kuten tekniikkapalvelut, hoitavat oman osuutensa ja huolehtivat omien palveluiden toimivuudesta. Ravintolapalvelut huolehtivat tarjoiluista ja tarjoilujen sujuvuudesta. Tapahtuman päättyttyä vieraat poistuvat ja voivat antaa palautetta järjestelyistä ja sisällöstä. Vieraiden poistuttua alkaa purkuvaihe, jolloin kaikki somistukset ja ylimääräinen tekniikka puretaan pois.

4.4 Projektin päättäminen ja arviointi

Projektin päättämisen kannalta tärkeimmät toimenpiteet ovat Rissasen (2002, 171) mukaan loppuraportin laatiminen, dokumenttien säilyttämissuunnitelma, projektin jälkimarkkinointi sekä projektioorganisaation purku. Häyrinen ja Vallo (2008, 168-169) kertovat projektin viimeiseen vaiheeseen kuuluvan kiitokset asianomaisille, materiaalin toimitus, palautteen kerääminen ja työstäminen, yhteydenottopyyntöjen hoitaminen sekä yhteenvedon työstäminen.

Tapahtumaan osallistuvat ovat antaneet palautetta tapahtuman aikana ja / tai tapahtuman jälkeen. Tapahtumakoordinaattori sekä projektin toteutuksesta vastaava analysoivat saadun palautteen. Myös sidosryhmiltä ja omalta henkilöstöltä saatu palaute on tärkeää toiminnan kehittämisen kannalta. Häyrinen ja Vallo (2008, 173) muistuttavat, että kirjallisen palautteen lisäksi myös tapahtuman aikana saatu suullinen palaute on hyvä muistaa koota yhteen.

Palautteen analysoinnin pohjalta laaditaan tapahtuman yhteenveto. Tapahtuman yhteenvedossa käydään läpi tapahtumaprosessin kulkua sekä siitä saatua palautetta. Häyrisen ja Vallon (2008, 174) mukaan yhteenvedon ajatuksena on palautteen analysointi ja toimintatapojen tarkistus, eli mikä meni hyvin ja toimi ja missä on vielä parannettavaa tulevia projekteja ajatellen. Yhteenvetoon on hyvä myös liittää suunniteltu ja toteutunut budjetti.

Kahden viikon sisällä tapahtuman päättymisestä on hyvä aloittaa jälkimarkkinointi. Jälkimarkkinointitapoina voi käyttää kiitosviestiä osallistujille, pientä lahjaa muistona tapahtumasta tai esimerkiksi materiaalia tapahtumasta. Myös tapahtuman järjestämiseen osallistuvat tahot on hyvä muistaa pienellä lahjalla tai kiitosviestillä tapahtuman jälkeen. (Häyrinen & Vallo 2008, 168-171.)

Ennen projektin päättämistä järjestetään palautepalaveri toimeksiantajan kanssa. Palaverissa käydään läpi tapahtuman yhteenvetoa. Häyrisen ja Vallon (2008, 174) kokemuksen pohjalta palautepalaveri kannattaa pitää silloin, kun kaikki on vielä hyvässä muistissa ja mielenkiintoa tapahtumaa kohtaan on vielä jäljellä. Ruuska (2007, 273) kutsuu palautepalaveria nimellä projektin päätöstilaisuus. Tilaisuudessa keskustellaan yhdessä projektin kuluessa kertyneitä kokemuksista ja kirjataan muistiin parannusehdotuksia. Materiaalin jalostaminen jää loppuraportin tekijän harteille.

Palautepalaverin jälkeen tapahtumakoordinaattori ja projektin toteutuksesta vastaava laativat vielä loppuraportin. Se on yhteenvedon täydennetty versio, jossa huomioidaan palautepalaverissa esille tulleet seikat. Ruuska (2007, 271-273) huomioi, että projekti on aina oppimisprosessi henkilöiden ohella myös koko organisaatiolle. Kahta samanlaista projektia ei ole, josta syystä jokaisesta hankkeesta saadut kokemukset ovat arvokkaita. Projektin aikana kertynyttä tietoa ja materiaalia on pyrittävä siirtämään organisaation käyttöön mahdollisimman tehokkaasti. Projektin aikana esille tulleet ongelmat ja kehittämissuhteet tuodaan esille loppuraportissa. Raportti on yhteenvedo siitä mitä projektin aikana opittiin, mikä toimi hyvin ja mitä kannattaa jatkossa tehdä toisin. Siinä arvioidaan projektille alussa määriteltyjen tavoitteiden toteutumista sekä toimintaa kokonaisuudessaan. Loppuraportin tärkein tehtävä on tuoda tiivistetysti esille tietoa, jota voidaan hyödyntää seuraavissa projekteissa ja jona avulla organisaation projektitoimintaa voidaan kehittää. (Ruuska 2007, 271-273.)

Loppuraportti luovutetaan toimeksiantajalle, joka hyödyntää sen tuloksia suunnittelemlaan tavalla. Myös Laurea, ravintolapalvelut sekä alihankkijat tarkistavat ja kehittävät toimintatapojaan prosessin päätteeksi. Prosessi päättyy, kun toimeksiantaja on maksanut Laurean ja alihankkijoiden laskut.

5 Jatko-toimenpiteet prosessikuvaukselle

Edellisessä kappaleessa kuvasin Laureassa järjestettävien ulkoisten tapahtumien ydinprosesseja, jotka kuvaavat nykytilaa. Prosessien analysointi ja kehittäminen jää prosessin omistajien tehtäväksi.

Kuten jo kappaleessa 2.5 kerroin, ei Laamasen (2002, 96-97) mukaan pelkkä prosessien kuvaaminen riitä vaan tarvitaan myös niiden arviointia. Prosessien kuvauksen jälkeen alkaa todellinen työ, jolloin prosesseja arvioidaan ja mitataan. Prosessin avainhenkilöiden on hyväksyttävä prosessi sekä ymmärrettävä oma roolinsa prosessikuvauksessa. (Laamanen 2002, 96-97).

Laatimani prosessikuvaus on hyväksytty prosessin omistajan taholta, mutta prosessin arviointia ei ole vielä suoritettu, joten niitä varmasti muokataan vielä tulevaisuudessa Laurean ohjeiden mukaisesti. Prosessin käyttöönoton jälkeen suosittelen prosessin avainhenkilöiden arvioivan prosessin toimivuutta ja sen tavoitteiden täyttymistä. Prosessin omistajan tulee arvioinnin jälkeen määritellä mittarit prosessille, joiden avulla prosessin suorituskykyä sekä toimintaympäristön muutoksia voidaan seurata.

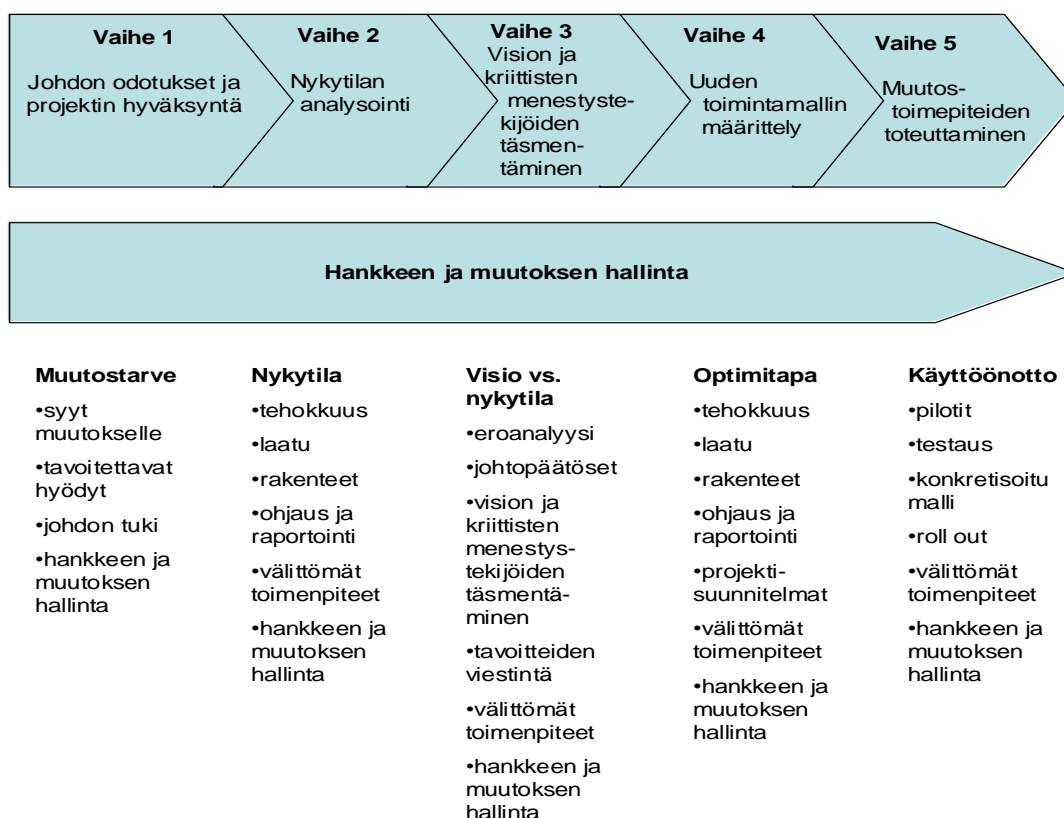
Kehittämisehdotuksena esitän prosessikaavion tukena olevan sanallisen prosessikuvauksen selkeyttämistä, jotta sen seurattavuus paranee. Olen tässä työssä kuvannut prosessia kirjallisuuden sekä tutkimieni materiaalien pohjalta, jotta kuvaus saisi tutkimuksellisen tietopohjan.

5.1 Prosessien kehittäminen

Laatimani prosessikuvaus kuvaa nykytilaa. Vaikka prosessin kehittämistä ei olisi suunniteltu tekemään lähitulevaisuudessa, on se kuitenkin edessä jos prosessit halutaan pitää ajan tasalla. Tässä kappaleessa kerron mitä prosessien kehittäminen tarkoittaa ja mitä se vaatii prosessin omistajalta.

Prosessien kehittämisellä tarkoitetaan ydinprosessien uudelleen suunnittelua, joka on radikaali muutos nykyiseen. Tämä tarkoittaa toimintaketjujen uudelleenorganisointia. Ydinprosessien uudelleensuunnittelussa on kyse perinteisten ajattelutapojen uudistamisesta. Prosesseja on totuttu pilkkomaan tehtävien mukaisesti eri osastoille, joka on johtanut kapea-alaisiin työtehtäviin ja tehottomuuteen. Tällöin jokin prosessin osa-alue on saattanut jäädä ilman kenenkään hallintaa. Asiakkaan kannalta haasteena onkin saada osastojen läpi leikkaavat prosessit toimiviksi, jolloin lopullinen lisäarvo asiakkaalle muodostuu. (Kiiskinen ym. 2002, 27.)

Kiiskinen ym. (2002, 37-38) jakavat prosessien kehittämisen viiteen eri vaiheeseen. Prosessin kehittäminen lähtee liikkeelle johdon odotusten määrittelemisellä, josta se jatkuu prosessien nykytila-analyysiin. Seuraavassa vaiheessa määritellään visio ja kriittiset menestystekijät. Neljännessä vaiheessa määritellään uusi toimintamalli, jonka jälkeen toimintamallia aletaan toteuttaa vaiheessa viisi. Vaiheet näkyvät selkeästi kuvassa viisi.



Kuva 5 Ydinprosessien kehittämisen vaiheet (Kiiskinen ym. 2002, 38)

Organisaation visio ja strategia ovat aina ydinprosessien kehittämisen perustana. Muutoksen onnistumisen kannalta tärkeässä roolissa onkin johdon selkeä visio siitä mitä muutokselta halutaan ja mikä on muutoksen päämäärä. Tästä syntyy kokonaissuunnitelma muutostoimenpiteitä varten, jolla on hyvät lähtökohdat muutoksen etenemiselle. Nykytilan analyysivaiheessa määritellään nykyiset prosessit sekä organisaation asemoituminen kilpailijoihinsa nähden. Tässä vaiheessa määritellään muutosta tarvitsevat kohteet. (Kiiskinen ym. 2002, 38-39).

Nykytilan analysoinnin jälkeen määritellään muutosmahdollisuudet, joka tähtää muutostoimenpiteiden konkretisointiin. Tällöin määritellään konkreettiset ja muutoksen toteuttamisen edellyttämät toimenpiteet. Viimeisessä vaiheessa uudet toimintamallit otetaan käyttöön ja aloitetaan sen edellyttämä koulutus. (Kiiskinen ym. 2002, 39.)

Kiiskinen ym. (2002, 39-40) muistuttavat, että muutosta ei tulisi nähdä yhtenä ajanjaksona, jolla on selkeä alku ja loppu. Muutosta tapahtuu organisaatiossa jatkuvasti. Muutoksessa on kyse prosessien parantamisesta sekä myös uuden luomisesta. Tarkoituksena on kehittää

toimintoja, jotka eivät ole prosessin kannalta tuottavia. Näin asiakas saa lisäarvoa ja organisaation tulos paranee.

Johtopäätökset

Tämän työn tarkoituksena oli kuvata Laurea Leppävaarassa järjestettävien ulkoisten tapahtumien ydinprosessia. Prosessit on tarkoitettu työkaluksi toiminnan ja perehdyttämisen tueksi. Mielestäni onnistuin luomaan selkeät ja ymmärrettävät prosessikaaviot, jotka kuvaavat onnistuneesti nykyhetkeä. Mielestäni prosessin jako osaprosesseihin oli järkevää, sillä seurattavuus on tällöin helpompaa ja tehtävät tulevat selkeämmin esille.

Yhdeksi tavoitteeksi määrittelin roolien ja tehtävien selkeyden prosessikaaviossa. Tehtävien jako eri rooleille oli haastavaa, sillä Laureassa järjestettävät tapahtumat ovat luonteeltaan hyvin erilaisia. Roolit saattavat siis olla joka projektissa erilaiset. Kuten kerroin aikaisemmin työssä, on projektiorganisaatio Ruuskan (2001, 12) kokemuksen mukaan tarkoitettu kertakäyttöön. Se tuli hyvin esille tutkiessani materiaalia eri tapahtumista. Organisaatio ja vastuualueet poikkesivat kaikissa tapahtumissa toisistaan. Prosessikuvaukseen valitsit roolit, jotka ovat melkein kaikissa projekteissa mukana. Ainoastaan alihankkijat saattavat jäädä pois, mutta koin roolin olevan kuitenkin tärkeä kokonaisuuden hahmottamisen kannalta.

Prosessikaaviossa eri roolien tehtävät ei ole kovin selkeästi näkyvillä, sillä kaavion haluttiin olevan mahdollisimman selkeä ja helppolukuinen eikä toimintoja haluttu liikaa. Kaaviota kehitteessä olisi hyvä selkeyttää näitä tehtäviä, jolloin käytettävyys paranee. Sanallisessa prosessikuvauksessa tehtävät on kerrottu tarkemmin, mutta seurattavuuden kannalta ne kannattaa avata paremmin myös prosessikaavioon.

Laamanen (2002, 81) suosittelee prosessikaaviossa käytettävän 15-20 toimintaa. Laatiessani prosessikaaviossa on enemmän kuin 20 toimintoa. Tästä syystä jaoin prosessin neljään eri osaprosessiin, jotta kaavio pysyisi ymmärrettävänä. Laureassa järjestettävien ulkoisten tapahtumien ydinprosessi on pitkä ja monivaiheinen, josta syystä sitä ei tässä vaiheessa kannattanut supistaa. Käyttöönoton ja arvioinnin jälkeen prosessikuvausta voidaan kehittää ja toimintoja karsia.

Eri symboleita ei kannata prosessikaaviossa käyttää montaa; tehtävien symbolina toimii neliö, asiakkaan symbolina ympyrä ja nuoli toimii tiedonkulun symbolina (Laamanen 2002,81). Käytin Laamasen mallia symbolien luomiseen. Lisäksi läpi prosessin jatkuva toiminto on kuvattu nuolen muodossa. Seurattavuuden helpottamiseksi kuvauksessa on käytetty värejä symboloimaan eri roolien toimintoja. Mielestäni tämä oli hyvä ratkaisu ja helpottaa prosessikuvauksen seuraamista entisestään.

Henkilökohtaiseksi tavoitteeksi määrittelin, että oppisin prosessityöskentelyn sekä prosessikuvauksen luomisen organisaation toiminnan tueksi. Mielestäni sisäistin prosessit ja niiden lu-

misen melko hyvin. Olisin voinut etukäteen tutustua aiheeseen vieläkin paremmin, mutta työn rajaamisen ja ajankäytön kannalta päätin jättää syvällisen paneutumisen aiheeseen. Sen lisäksi tavoitteena on sisäistää tapahtuman järjestäminen prosessina. Tämä tavoite täyttyi omasta mielestäni. Sain hyvän kokonaiskäsityksen tapahtumista ja niiden järjestämisestä ja toteuttamisesta. Tapahtuman järjestäminen on hyvin työläs ja intensiivinen prosessi. Sen sisäistämiseen tarvitaankin omakohtaista kokemusta, jolloin itsensä kehittäminen on mahdollista.

Prosessien käyttöönotto, arviointi, mittareiden luominen sekä kehittäminen jäävät prosessien käyttäjien tehtäväksi. Rajasin opinnäytetyöni prosessien luomiseen, josta syystä nämä vaiheet eivät sisälly työhöni. Käsittelin kuitenkin aihetta työssäni, jotta lähtökohdat prosessien kehittämiselle olisivat paremmat.

Kaiken kaikkiaan uskon prosessikuvauksesta olevan hyötyä jatkossa Laurea Leppävaaran toiminnalle. Kuvauksesta saa hyvin selville ulkoisten tapahtumien järjestämisen kokonaisprosessin Laurea Leppävaarassa, joka helpottaa opiskelijoita joilla ei ole aikaisempaa kokemusta tapahtumista. Laatimani kuvaus on vasta ensimmäinen versio, jota arvioidaan ja kehitetään sen käyttöönoton jälkeen.

Lähteet

- Chances. <www-dokumentti> <luettu 26.9.2009> <<http://ktl.jyu.fi/ktl/hankkeet/chances/>>
- Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen: Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Espoo: HM & V Research Oy
- Hotanen, J. Laine, R. & Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking-opas. Helsinki: Laatu keskus.
- Häyrynen, E., Vallo, H. 2003. Tapahtuma on tilaisuus: opas onnistuneen tapahtuman järjestämiseen. Helsinki: Tietosanoma
- Häyrynen, E., Vallo, H. 2008. Tapahtuma on tilaisuus: tapahtumamarkkinointi ja tapahtuman järjestäminen. Helsinki: Tietosanoma
- Juurakko, A., Kauhanen, J., Kauhanen, V. 2002. Yleisötapahtuman suunnittelu ja toteutus. Porvoo: WSOY
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A., Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY
- Keränen K. 2008, 2009. Haastattelut, materiaalit. Laurea Leppävaara. Espoo
- Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatu keskus
- Niva, M., Tuominen, K. 2005. Benchmarking käytännössä: Itsearviointin työkirja: Hyviä periaatteita ja benchmarking-tutkimuksia. Turku: Benchmarking
- Opetushallitus. CHANCES-hankkeen loppuseminaari 9.-10.11.2006. <www-dokumentti> <luettu 26.9.2009> <<http://cimo.uutiskirje.fi/newsletter/tine/chancesseminariesite.pdf>>
- QPR Software Oyj. 2008. Prosessijohtamisen ratkaisut. <www-dokumentti> <luettu 2.11.2009> <<http://www.qpr.fi/Prosessijohtamisen-ratkaisut.html>>
- Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen -projektin suunnittelu, toteutus, motivointi ja seuranta
- Ruuska, K. 2001. Projekti hallintaan. Helsinki: Talentum
- Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa: Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum
- Tsutsunen, A. 2008. Viestinnän kehittäminen osana projektijohtamista Resto 2008 - tapahtumassa. Laurea Leppävaara. Espoo. Opinnäytetyö
- Vilka, H., Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi
- Watt, D.C. 2001. Event management in leisure and tourism. Harlow: Addison Wesley Longman

Kuvat

Kuva 1 Projektin vaiheistus (Ruuska 2007, 23).....	17
Kuva 2 Projektioorganisaatio (Juurakko ym. 32).....	18
Kuva 3 Projektioorganisaation saarekemalli (Ruuska 2007, 128)	19
Kuva 4 Prosessikaavion symbolikartta	23
Kuva 5 Ydinprosessien kehittämisen vaiheet (Kiiskinen ym. 2002, 38)	34

Liitteet

Liite 1. Prosessikaaviot.....	41
-------------------------------	----

